

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA
INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN DE CIENCIAS CONTABLES,
FINANCIERAS Y AUDITORÍA



TESIS DE MAESTRÍA
DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA
LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN EN EL INGENIO
MINERO “AMANECER LTDA.”

Por: Diego Chui Choque

Tutor: Mg. Sc. Rubén Centellas España

La Paz – Bolivia

2023

DEDICADO:

A la vida por brindarme grandes oportunidades y abrazarlas con mucho amor, a mis queridos padres Rosendo Chui Quispe, Marcelina Choque de Chui y hermanos Edgar, Delia y Liliana, en especial a mi esposa Ingrid Vásquez y mi hija Valentina Chui Vásquez por su paciencia y apoyo incondicional, quienes iluminaron constantemente mi camino por la vida.

AGRADECIMIENTOS:

Expreso mi profundo agradecimiento a mis profesores de Escuela, Colegio y Docentes de la Universidad Mayor de San Andrés “U.M.S.A.”, por compartirme sus conocimientos y experiencias. En especial al Mg. Sc. Rubén Centellas España, por su desinteresada cooperación, quien guio la elaboración y conclusión de la presente tesis.

Así mismo agradezco a los ejecutivos del Ingenio Minero Amanecer Ltda. por su colaboración en el desarrollo del presente trabajo de investigación.

A mis amigos que dedicaron su tiempo en periodos de incertidumbre y a mi querida patria Bolivia, por dejarme morar y subsistir en ella.

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I.....	1
DESARROLLO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. ANTECEDENTES.....	1
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
1.2.1. Identificación del problema.....	7
1.2.2. Formulación del problema	8
1.3. JUSTIFICACIÓN	8
1.3.1. Social.....	9
1.3.2. Metodológica.....	9
1.3.3. Teórica.....	9
1.3.4. Práctica.....	10
1.4. OBJETIVOS	10
1.4.1. Objetivo General	10
1.4.2. Objetivos Específicos.....	10
1.5. HIPÓTESIS.....	11
1.5.1. Operacionalización de variables	11
1.6. DELIMITACIÓN ESPACIO TEMPORAL	12
CAPÍTULO II	13
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	13
2.1. MARCO TEÓRICO.....	13
2.1.1. Control Interno	13
2.1.1.1. Definición.....	13
2.1.1.2. Importancia del Control Interno.....	17
2.1.1.3. Tipos y modelos de Control Interno	21
2.1.2. Control Interno Tradicional y el Informe COSO	26
2.1.2.1. Concepción tradicional.....	26
2.1.2.2. Informe COSO I.....	27
2.1.2.3. Informe COSO II.....	29
2.1.2.4. Informe COSO III	30

2.1.3. Objetivos del Control Interno	33
2.1.4. Clasificación del Control Interno	35
2.1.5. Evaluación del control interno	37
2.2. MARCO CONCEPTUAL.....	38
CAPÍTULO III.....	41
MARCO METODOLÓGICO	41
3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	41
3.1.1. Enfoque cuantitativo	41
3.1.2. Enfoque cualitativo	41
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	42
3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	42
3.4. MÉTODOS	43
3.5. UNIDAD DE ANÁLISIS	43
3.5.1. Técnicas e instrumentos	46
CAPITULO IV	50
MARCO DE RESULTADOS	50
4.1. DIAGNÓSTICO DEL ACTUAL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	50
4.1.1. Reseña Histórica.....	50
4.1.2. Establecimiento de control interno	50
4.2. ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL.....	51
4.3. ENTREVISTA AL ENCARGADO DE CONTABILIDAD.....	60
4.4. SISTEMAS DE CONTROL APLICADOS EN OTROS INGENIOS	72
4.4.1. Conocimiento sobre Sistemas de Control Interno.....	74
4.4.2. Conocimiento sobre la importancia de un Sistema de Control Interno	75
4.4.3. Conocimiento sobre las características de un Sistema de Control Interno	76
4.4.4. Conocimiento sobre el impacto de un Sistema de Control Interno.....	77
4.4.5. Uso pasado de un Sistema de Control.....	78
4.4.6. Uso actual de un Sistema de Control	79
4.4.7. Objetivos estratégicos	80
4.4.8. Objetivos financieros y administrativos.....	81
4.4.9. Problemas financieros	83

4.4.10. Problemas administrativos	84
4.4.11. Planes estratégicos	85
4.4.12. Objetivos y metas a corto y largo plazo	86
4.4.13. Valores éticos y profesionales.....	87
4.4.14. Manual de funciones	88
4.4.15. Capacitaciones de su personal.....	89
4.4.16. Experiencia laboral.....	90
4.4.17. Programa de inducción.....	92
4.4.18. Inventarios físicos	93
4.4.19. Principales fortalezas en la gestión empresarial y de control	95
4.4.20. Principales debilidades en la gestión empresarial y de control	97
4.5. ANÁLISIS DE RESULTADOS	98
4.6. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS	102
CAPÍTULO V	104
PROPUESTA	104
SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN EN EL INGENIO MINERO AMANECER LTDA.	104
5.1. ESQUEMA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE CONTROL INTERNO	105
5.2. ESTÁNDARES DE CONTROL INTERNO	106
5.2.1. Estándares cuantitativos	106
5.2.2. Estándares cualitativos	107
5.2.2.1. Ambiente de Control	107
5.2.2.2. Comunicación	111
5.2.2.3. Evaluación y gestión del riesgo.....	111
5.2.2.4. Actividades específicas de control	112
5.2.2.5. Supervisión.....	115
5.3. MECANISMOS DE CONTROL INTERNO	115
5.3.1. Políticas críticas de control	115
5.3.2. Mecanismos de control y mecanismos de evaluación.....	116
5.3.2.1. Mecanismos de control y evaluación del proceso contable	117
5.3.2.2. Mecanismos de control y evaluación del análisis financiero	118

CAPÍTULO VI	119
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	119
6.1. CONCLUSIONES	119
6.1.1. Conclusiones por el Objetivo Específico 1	119
6.1.2. Conclusiones por el Objetivo Específico 2	119
6.1.3. Conclusiones por el Objetivo Específico 3	120
6.1.4. Conclusiones por el Objetivo Específico 4	121
6.1.5. Conclusiones por el Objetivo Específico 5	121
6.1.6. Conclusiones por el Objetivo Específico 6	122
6.2. RECOMENDACIONES	123
BIBLIOGRAFÍA	124
ANEXO 1: ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL Y ENCARGADO DE CONTABILIDAD DEL INGENIO MINERO AMANECER LDTA	127
ANEXO 2: ENCUESTA PARA EJECUTIVOS Y PERSONAL CONTABLE DE INGENIOS MINEROS	129

ÍNDICE DE ILUSTRACIÓN

ILUSTRACIÓN 1.1: UBICACIÓN DE OFICINA CENTRAL	2
ILUSTRACIÓN 1.2: UBICACIÓN DE LA PLANTA PROCESADORA	3
ILUSTRACIÓN 1.3: ORGANIGRAMA DEL INGENIO MINERO AMANECER LTDA.	5

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1.1: NOMINA DE SOCIOS	1
TABLA 1.2: LISTA DE CLIENTES	3
TABLA 1.3: CANTIDAD DE EMPLEADOS	4
TABLA 1.4: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	11

TABLA 4.1: RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	99
EN EL INGENIO MINERO AMANECER LTDA.	99
TABLA 4.2: FORTALEZA Y DEBILIDADES	101
TABLA 4.3: COMPROBACIÓN DE LAS DIMENSIONES DE LA HIPÓTESIS	102
TABLA 5.1: ESQUEMA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE CONTROL INTERNO .	105
TABLA 5.2: ESTÁNDARES CUANTITATIVOS	106
TABLA 5.3: MECANISMOS DE CONTROL Y EVALUACIÓN DEL PROCESO CONTABLE	117
TABLA 5.4: MECANISMOS DE CONTROL Y EVALUACIÓN DEL ANÁLISIS FINANCIERO	118
TABLA 6.1: ESTÁNDARES DE CONTROL	121

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 4.1: CONOZCO QUÉ ES UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO	74
GRÁFICO 4.2: CONOZCO LA IMPORTANCIA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO	75
GRÁFICO 4.3: CONOZCO LAS CARACTERÍSTICAS DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO	76
GRÁFICO 4.4: CONOZCO EL IMPACTO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO	77
GRÁFICO 4.5: EN EL PASADO LA EMPRESA CONTABA CON UN SISTEMA DE CONTROL	78
GRÁFICO 4.6: ACTUALMENTE LA EMPRESA CUENTA CON UN SISTEMA DE CONTROL	79
GRÁFICO 4.7: LA EMPRESA CUENTA CON OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	80
GRÁFICO 4.8: ES IMPORTANTE QUE LA EMPRESA TENGA OBJETIVOS FINANCIEROS Y ADMINISTRATIVOS	81

GRÁFICO 4.9: LA EMPRESA NO TIENE PROBLEMAS FINANCIEROS DE IMPORTANCIA.....	83
GRÁFICO 4.10: LA EMPRESA NO TIENE PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS DE IMPORTANCIA.....	84
GRÁFICO 4.11: LA EMPRESA CUENTA CON PLANES ESTRATÉGICOS	85
GRÁFICO 4.12: LA EMPRESA CUENTA CON OBJETIVOS Y METAS A CORTO Y LARGO PLAZO	86
GRÁFICO 4.13: LOS VALORES ÉTICOS Y PROFESIONALES SON LA BASE PARA UNA BUENA ADMINISTRACIÓN.....	87
GRÁFICO 4.14: LA EMPRESA CUENTA CON UN MANUAL DE FUNCIONES..	88
GRÁFICO 4.15: LA EMPRESA REALIZA CAPACITACIONES DE SU PERSONAL	89
GRÁFICO 4.16: EL PERSONAL QUE TRABAJA EN LA EMPRESA TIENE EXPERIENCIA SUFICIENTE COMO PARA CUMPLIR CON SUS OBLIGACIONES EN FORMA SATISFACTORIA	90
GRÁFICO 4.17: LA EMPRESA TIENE UN ADECUADO PROGRAMA DE INDUCCIÓN	92
GRÁFICO 4.18: LA EMPRESA REALIZA PERMANENTES INVENTARIOS FÍSICOS.....	93
GRÁFICO 4.19: DESCRIBO LAS PRINCIPALES FORTALEZAS DE LA ADMINISTRACIÓN.....	95
GRÁFICO 4.20: DESCRIBO LAS PRINCIPALES DEBILIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN.....	97

RESUMEN

Un estudio preliminar pudo constatar que la empresa Ingenio Minero Amanecer Ltda no cuenta con un sistema de control de interno que le garantice una gestión administrativa y financiera eficiente, efectiva y transparente, hecho que estaría incidiendo, además, sobre sus utilidades y su sostenibilidad en el tiempo. Para superar esta limitación, se resolvió diseñar un Sistema de Control Interno, para lo cual se elaboró un esquema de Plan Estratégico, un diagnóstico del actual sistema de control interno, un estudio de sistemas de control aplicados en empresas similares, la definición de los estándares de control que permitan evaluar la eficacia, eficiencia y economicidad de las operaciones y el establecimiento de mecanismos de control interno y de evaluación de la efectividad del sistema de control interno. Desde el punto de vista metodológico, se realizó un estudio mixto, descriptivo, no experimental, analítico deductivo e inductivo.

ABSTRACT

A preliminary study was able to verify that the company Ingenio Minero Amanecer Ltda does not have an internal control system that guarantees efficient, effective and transparent administrative and financial management, a fact that would also be affecting its profits and its sustainability in the weather. To overcome this limitation, it was decided to design an Internal Control System, for which a Strategic Plan outline, a diagnosis of the current internal control system, a study of control systems applied in similar companies, the definition of standards of control that allow to evaluate the effectiveness, efficiency and economy of the operations and the establishment of internal control mechanisms and evaluation of the effectiveness of the internal control system. From the methodological point of view, a mixed, descriptive, non-experimental, analytical, deductive and inductive study was carried out.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación ha sido desarrollada a partir de seis capítulos:

Capítulo 1. Desarrollo del Problema de Investigación. Se ha identificado que el Ingenio Minero Amanecer Ltda. muestra signos de no contar con un adecuado Sistema de Control Interno. En este capítulo, se describe este problema y se plantea la necesidad de desarrollar un Sistema de Control Interno que permita subsanar los problemas internos.

Capítulo 2. Fundamentación teórica. En este capítulo se realiza la descripción teórica de lo que son los sistemas de control interno y de los diferentes modelos existentes.

Capítulo 3. Marco Metodológico. Se definió realizar una investigación mixta, descriptiva, no experimental transversal, con métodos analítico, Inductivo y deductivo. La Unidad de Análisis está formada por personal ejecutivo y contable del Ingenio Minero Amanecer Ltda. y de otros ingenios mineros.

Capítulo 4. Marco de Resultados. Se presentan los resultados obtenidos en cuanto al diagnóstico del sistema de control en el Ingenio Minero Amanecer Ltda. y en otros ingenios mineros.

Capítulo 5. Propuesta de Sistema de Control Interno. Se presenta la propuesta basada en los siguientes elementos: Esquema del plan estratégico de control interno, estándares de control, mecanismos de control y mecanismos de evaluación del sistema de control propuesto.

Capítulo 6. Conclusiones y Recomendaciones. Se describen las conclusiones alcanzadas por cada Objetivo Específico, así como recomendaciones puntuales para la aplicación del Sistema de Control Interno propuesto

CAPÍTULO I

DESARROLLO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. ANTECEDENTES

El Ingenio Minero Amanecer Ltda. se encuentra ubicado en la ciudad de Oruro. Su creación como sociedad fue formalizada conforme a la Minuta de Constitución de Sociedad de Responsabilidad Limitada, protocolizada mediante Testimonio N° 648/2011 de fecha 26 de octubre de 2011 ante la Notario Dra. Lidia Maura Lamas Ancasi, en la cual se establece un periodo de duración y vigencia de veinticinco (25) años, cuyos objetivos son el procesamiento, tratamiento, concentración, comercialización, compra y venta, exportación e importación de minerales y sus concentrados; así como el establecimiento y funcionamiento de plantas de beneficio de minerales; además de la prestación de servicios de asesoramiento e intermediación comercial entre productores, procesadores y comercializadores en la exportación e importación de minerales, materiales, elementos, insumos y maquinarias necesarias para la realización de la minería (Minuta de Constitución de la Sociedad de Responsabilidad Limitada).

Su capital social es de Bs 100.000,00 (Cien mil 00/100 bolivianos) pagados y distribuidos de la siguiente manera:

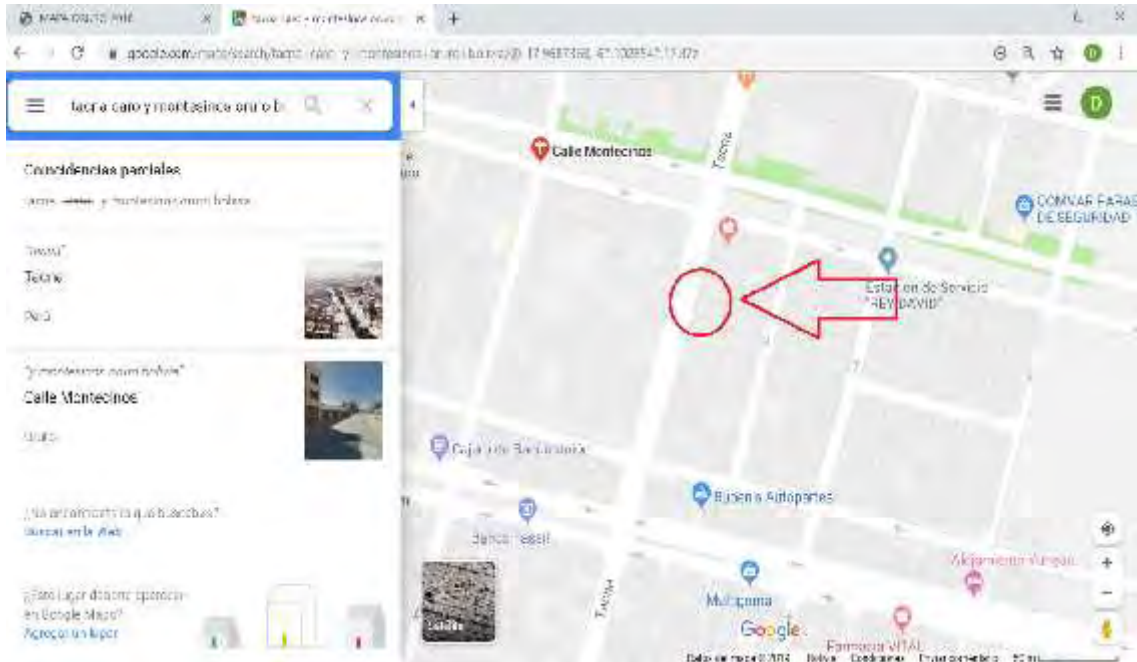
Tabla 1.1: NOMINA DE SOCIOS

N°	NOMBRE DEL SOCIO	CUOTAS	CAPITAL (Bs)	PORCENTAJE
1	Reynaldo Achocalla Arias	109	10,900.00	10.90%
2	Juan Achocalla Arias	100	10,000.00	10.00%
3	José Fernández Alanes	242	24,200.00	24.20%
4	Benita Yucra Mamani	29	2,900.00	2.90%
5	Filomeno Quispe Marzana	200	20,000.00	20.00%
6	Eduardo Pardo Ferrel	320	32,000.00	32.00%
	Totales	1000	100,000.00	100.00%

Fuente: Minuta de Constitución de la Sociedad de Responsabilidad Limitada.

La oficina central se encuentra ubicada en las Av. Tacna, entre calles Caro y Montecinos de la ciudad de Oruro, conforme al siguiente mapa:

Ilustración 1.1: UBICACIÓN DE OFICINA CENTRAL



Fuente: Imagen tomada de Google Maps.

La planta de procesamiento de mineral se encuentra ubicada en la Provincia Pantaleón Dalence, comunidad Sora Sora, como se describe en el siguiente mapa:

Ilustración 1.2: UBICACIÓN DE LA PLANTA PROCESADORA



Fuente: Imagen tomada de Google Maps.

Los activos productivos importantes del Ingenio se centran en sus chancadoras y sus molinos de bolas.

Los principales clientes para el procesamiento de mineral complejo a los que les presta servicios son los que se describen en el siguiente cuadro:

Tabla 1.2: LISTA DE CLIENTES

N°	NOMBRE DEL CLIENTE
1	Cooperativa Minera San José Jallpa Socavón Ltda.
2	Cooperativa Minera La Salvadora Ltda.
3	Mina Asientos.

Fuente: Elaboración propia.

Cada uno de los clientes es atendido conforme al orden de llegada de la carga de mineral. Para ello se realiza, en primera instancia, el pesaje. Posteriormente se realiza el análisis de ley de cabeza, ley de concentrado y ley de colas, para ello se contratan los servicios de laboratorios especializados.

La capacidad de procesamiento mensual de mineral complejo de la planta es de 1.200 toneladas y, en épocas altas, 300 toneladas por semana. En épocas bajas se procesan hasta 300 toneladas, obteniendo del proceso complejo los minerales de plata (Ag), plomo (Pb) y zinc (Zn) (Minuta de Constitución de la Sociedad de Responsabilidad Limitada).

La planta de empleados del Ingenio está compuesta por un (1) Gerente General, un (1) Contador, un (1) Auxiliar Contable, un (1) Jefe de Planta, un (1) Jefe de Mecánica, seis (6) Flotadoristas, tres (3) Molineros, un (1) Bodeguero, un (1) Diquero y una (1) cocinera, sumando una cantidad de diecisiete (17) empleados entre la Oficina Central y la Planta de Procesamiento. Según la Minuta de Constitución de la Sociedad de Responsabilidad Limitada, la composición del personal se describe en el siguiente cuadro:

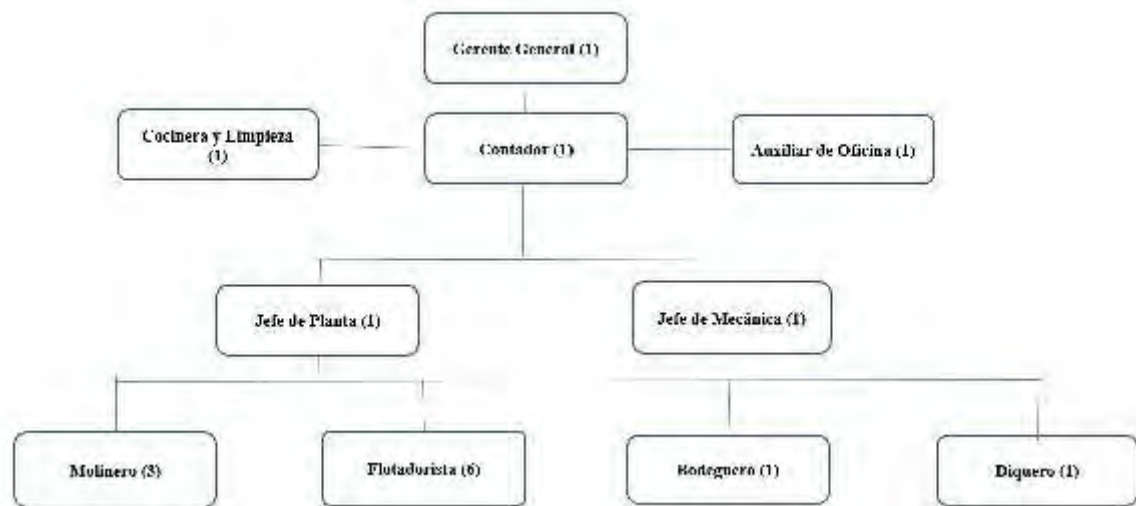
Tabla 1.3: CANTIDAD DE EMPLEADOS

CARGO	Nº DE ÍTEM
Gerente General	1
Contador	1
Auxiliar de Oficina	1
Jefe de Planta	1
Jefe de Mecánica	1
Flotadoristas	6
Molineros	3
Bodeguero	1
Diquero	1
Cocinera	1
Total, de empleados	17

Fuente: Minuta de Constitución de la Sociedad de Responsabilidad Limitada.

Su organización se representa de la siguiente forma:

Ilustración 1.3: ORGANIGRAMA DEL INGENIO MINERO AMANECER LTDA.



Fuente: Elaboración propia.

El Ingenio Minero se encuentra registrado en el Servicio Nacional de Registro y Control de la Comercialización de Minerales y Metales (SENARECOM), institución pública descentralizada, bajo tuición del Ministerio de Minería y Metalurgia, encargada del registro y control de la comercialización de minerales y metales en el mercado interno y de exportación, para generar ingresos por concepto del cobro de Regalía Minera, en beneficio de los municipios y departamentos productores de minerales y metales.

Una de sus principales competidoras es la Empresa Green Metals Comercialización y Minería S.R.L, ubicada en la ciudad de Oruro.

La demanda de ingenios mineros para el procesamiento, tratamiento, concentración, comercialización, compra y venta, exportación e importación de minerales y sus concentrados, se ha incrementado considerablemente, esto debido a los diferentes cambios sociales, políticos, económicos y naturales que se viene presentando en la sociedad. De esta forma, se ha establecido una gran demanda ya que la mayoría de los ingenios mineros ubicados en la ciudad de Oruro tienen como objetivo incrementar su productividad, orientándose a la generación de recursos económicos de manera integral.

Las empresas dedicadas a la compraventa y tratamiento de minerales hacen necesario que las gerencias generales establezcan procedimientos de control interno que garanticen la exactitud y veracidad de las operaciones que realizan para el logro de los objetivos y metas en los últimos tiempos en que la competitividad y el éxito son más que un reto.

Por lo tanto, es propicio dar a conocer que los sistemas de control interno se han convertido en una herramienta importante, por cuanto permiten definir y aplicar medidas para prevenir riesgos, detectar y corregir desviaciones a la normativa regulatoria que se presentan en la empresa y que pueda afectar al logro de los objetivos, garantizar la protección de los recursos de la empresa logrando la eficacia, eficiencia y economía en las operaciones.

En la ciudad de Oruro, muchas de las empresas no cuentan con un adecuado sistema de control interno, lo cual no les permite tener un conocimiento real de todas sus actividades, tal es el caso del Ingenio Minero Amanecer Ltda.

De esta forma y para el desarrollo de sus actividades, logro de sus metas y objetivos propuestos, es importante que cuente con un sólido sistema de control interno que contribuya al asesoramiento y toma de decisiones acertadas para el crecimiento económico.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. Identificación del problema

En la actualidad, el Ingenio Minero Amanecer Ltda. desempeña sus actividades de forma espontánea, basándose en las operaciones que se generan diariamente y cumpliendo las instrucciones de la gerencia. En los últimos meses, la rotación del personal en el área de flotación se ha incrementado, lo cual ha causado una gran incertidumbre acerca del correcto desempeño de las tareas del área operativa, la misma que forma parte del proceso contable para la obtención de los resultados económicos.

En un inicial estudio exploratorio realizado en esa empresa, se determinó las siguientes circunstancias que afectan al control interno:

-) La organización de la empresa se desarrolla de manera informal, denotando el bajo desarrollo de la organización y coordinación en el personal que trabaja en el ingenio minero, debido a que no se formalizó la segregación de funciones, incurriendo así en pérdidas de tiempo.
-) El inadecuado control de sus ingresos ocasiona una serie de inconvenientes con resultados negativos al final del periodo, y por ende genera retrasos en el pago de los gastos relacionados con la actividad.
-) El bajo desarrollo del sistema de control interno impide un manejo adecuado de los recursos humanos, materiales y financieros, hecho que puede ocasionar desviaciones en sus operaciones y, en consecuencia, decisiones inadecuadas que incluso podrían llevar a una dificultad operativa.
-) La baja rentabilidad se fundamenta en el bajo desarrollo de control contable que ocasiona falta de recursos financieros y conlleva a que los acreedores desconfíen de la liquidez y solvencia, lo que en ocasiones obliga a obtener préstamos de personas naturales o jurídicas a tasas de superiores a las del mercado regulado.

-) Disminución de la rentabilidad, la cual se originó a consecuencia del desarrollo de actividades informales del proceso para la compra y venta de mineral. Cabe destacar que el mecanismo de registro en libros es un contador y es el único que responde sobre el control.
-) No se realiza la revalorización de los bienes que han cumplido su vida útil y que aún están en buen estado, ocasionando que los valores en los estados financieros no sean reales.

Por el análisis descrito, se requiere un Sistema de Control Interno acorde al tamaño y complejidad de las operaciones que responda de manera eficiente a las operaciones, administrativas y financieras.

1.2.2. Formulación del problema

¿Cuáles deberían ser las características de un Sistema de Control Interno para la optimización de la gestión en el Ingenio Minero Amanecer Ltda.?

1.3. JUSTIFICACIÓN

Para que los recursos humanos, financieros y bienes del Ingenio Minero Amanecer Ltda. alcancen sus metas y objetivos, es necesario que los mismos estén adecuadamente gestionados. En este marco, es fundamental contar con un sistema de control interno, destinado a determinar y comprobar si los recursos han sido usados de conformidad a los objetivos planteados por la entidad.

1.3.1. Social

La presente investigación busca beneficiar en su conjunto a los socios, empleados administrativos y operativos, clientes y usuarios de los Estados Financieros y, por ende, a la sociedad en su conjunto porque promueve el hecho de velar por el uso eficiente y eficaz de los recursos económicos, lo cual permitirá medir los resultados conseguidos de manera periódica, garantizándose así la estabilidad laboral de sus empleados y a la vez fortaleciendo el patrimonio, permitiendo el crecimiento del ingenio y, en consecuencia, contribuyendo al crecimiento de la fuerza laboral especializada, creando de esta manera mayores puestos de trabajo y mayor empleabilidad para los habitantes del departamento de Oruro.

1.3.2. Metodológica

La siguiente investigación se desarrolló con base en la metodología mixta-descriptiva, con el objetivo de adquirir conocimientos que permitan conocer la realidad en la que desarrolla sus actividades administrativas, financieras y operativas el Ingenio Minero Amanecer Ltda.

1.3.3. Teórica

El interés en realizar esta investigación nace a consecuencia de la importancia de contar con un sistema de control interno acorde al tamaño y complejidad de las operaciones, administrativas y financieras, a la vez pretende buscar referencias para la investigación en Bolivia que beneficien a las empresas que guarden similitud al caso de estudio.

1.3.4. Práctica

Esta investigación se realizó porque existe la necesidad de mejorar el nivel de desarrollo del Sistema de Control Interno, apelando al apoyo de autores especializados en cuanto a la temática de los sistemas de control interno.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

Diseñar un Sistema de Control Interno para la optimización de la gestión en el Ingenio Minero Amanecer Ltda.

1.4.2. Objetivos Específicos

- J Elaborar un esquema de Plan Estratégico del Sistema de Control Interno.
- J Realizar un diagnóstico del actual sistema de control interno.
- J Estudiar sistemas de control aplicados en empresas similares.
- J Definir los estándares de control que permitan evaluar la eficacia, eficiencia y economicidad de las operaciones.
- J Establecer mecanismos de control interno.
- J Establecer mecanismos de evaluación de la efectividad del sistema de control interno.

1.5. HIPÓTESIS

Para la optimización de la gestión en el Ingenio Minero Amanecer Ltda., se requiere de un sistema de control interno que contemple un esquema del plan estratégico de control interno, un diagnóstico del actual sistema de control interno, estudio de diferentes sistemas de control aplicados en el país, estándares de control, mecanismos de control interno y mecanismos de evaluación de la efectividad del sistema de control interno.

1.5.1. Operacionalización de variables

Tabla 1.4: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES		DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS
Variable independiente	Sistema de control interno.	Esquema del plan estratégico de control interno.	Estrategias Planes Programas	Entrevista para ejecutivos del Ingenio Minero Amanecer Ltda.
		Diagnóstico del actual sistema de control interno.	Sistema de Control Interno de la Empresa.	Revisión documental.
		Estudio de diferentes sistemas de control.	Sistema de Control Interno de la Empresa de otros ingenios.	Encuesta para ejecutivos de otros ingenios.
		Estándares de control.	Cuantitativos Cualitativos	Entrevista.
		Mecanismos de control interno.	Políticas críticas de control. Mecanismos específicos de control.	Encuesta. Revisión documental.

VARIABLES		DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS
		Mecanismos de evaluación de la efectividad del sistema de control interno.	Control de proceso contable. Control del análisis financiero.	
Variable Dependiente	Optimización de la gestión en el Ingenio Minero Amanecer Ltda.	Propuesta de Sistema de Control Interno.	Diagnóstico del Sistema de Control Interno.	

Fuente: Elaboración propia.

1.6. DELIMITACIÓN ESPACIO TEMPORAL

El estudio se desarrollará en el Ingenio Minero Amanecer Ltda., llevándose a cabo el diagnóstico del caso de estudio en el segundo semestre 2021 y primer trimestre 2022.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. MARCO TEÓRICO

2.1.1. Control Interno

2.1.1.1. Definición

De acuerdo a la explicación que realiza la Contraloría General de la República del Perú, el Control Interno es un proceso integral efectuado por el titular, funcionario y servidores de una entidad, diseñado para enfrentar los riesgos y para dar seguridad razonable de que, en la consecución de la misión de la entidad, se alcanzaran los objetivos de la misma, es decir, es la gestión misma orientada a minimizar los riesgos (Contraloría General de la República del Perú, 2014).

Según explica Mantilla, el término «control interno» significa cosas distintas para diferente gente. Ello origina confusión entre personas de negocios, legisladores, reguladores y otros. Dando como resultado malas comunicaciones y distintas expectativas, lo cual origina problemas. Tales problemas se entremezclan cuando el término, si no es definido claramente, se escribe en leyes, regulaciones o reglas (Mantilla, 2017).

Para salvar este conflicto, Mantilla ensaya una definición inicial: «El control interno se define ampliamente como un proceso realizado por el consejo de directores, administradores y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías:

- a) Efectividad y eficiencia en las operaciones.
- b) Confiabilidad de la información financiera.
- c) Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables (Mantilla, 2017).

Según Juan Ramón Santillana, el Control Interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada son adoptados por una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera y la complementaria administrativa y operacional, promover eficiencia operativa y estimular la adhesión a las políticas prescritas por la administración (Santillana, 2012).

Abraham Perdomo añade que el Control Interno articula la contabilidad, las funciones de empleados y los procedimientos coordinados que adopta una empresa, pública, privada o mixta, para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia en sus operaciones y la adhesión a su política administrativa (Perdomo, 2015).

Por su parte, la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI¹) define al control interno como un proceso integral efectuado por la gerencia y el personal, y está diseñado para enfrentarse a los riesgos y para dar una seguridad razonable de que, en la consecución de la misión de la entidad, se alcanzarán los siguientes objetivos gerenciales:

-)] Ejecución ordenada, ética, económica, eficiente y efectiva de las operaciones.
-)] Cumplimiento de las obligaciones de responsabilidad.
-)] Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.
-)] Salvaguarda de los recursos para evitar pérdidas, mal uso y daño.

¹ La INTOSAI es una organización no gubernamental con estatus especial con el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (ECOSOC).

El control interno es un proceso integral dinámico que se adapta constantemente a los cambios que enfrenta la organización. La gerencia y el personal de todo nivel tienen que estar involucrados en este proceso para enfrentarse a los riesgos y para dar seguridad razonable del logro de la misión de la empresa y de los objetivos generales (INTOSAI, 2004).

Barquero acota que el control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables sean fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente y se cumplen según las directrices marcadas por la dirección (Barquero, 2013).

Mantilla concluye señalando que el control interno se define ampliamente como un proceso realizado por la junta de directores, administradores y otro personal de la entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el logro de los objetivos en las siguientes categorías:

- a) Efectividad y eficiencia de las operaciones: Se orienta a los objetivos básicos de negocios de una entidad, incluyendo los objetivos de desempeño y rentabilidad y la salvaguarda de recursos.
- b) Confiabilidad de la información financiera: Se relaciona con la preparación de estados financieros publicados, confiables, incluyendo estados financieros intermedios y datos financieros seleccionados derivados de tales estados, tales como ganancias realizadas, informadas públicamente.
- c) Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables: Se refiere al cumplimiento de aquellas leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad.
- d) Salvaguarda de activos: Se refiere a activos que no son propiedad del ente (si son propiedad del ente, este los incluye en sus estados financieros) pero por los cuales el ente tiene que responder y destinar recursos propios para su protección (Mantilla, 2017).

En síntesis, y como un proceso aplicado en la ejecución de las operaciones, se trata de una herramienta y un medio utilizado para apoyar la consecución de los objetivos de la organización. Su identificación e incorporación en el funcionamiento de la empresa es de gran importancia para obtener resultados de eficiencia, eficacia y economía en la gestión empresarial (Cruz, 2014).

Mantilla alerta sobre la presencia de falsas expectativas referentes a los logros del Control Interno. Explica que, en algunos casos, quienes lo implementan en sus organizaciones cometen el error de esperar que, con el control, logre el cumplimiento de objetivos institucionales, cuando la realidad indica que éstos últimos no fueron trazados adecuadamente (Mantilla, 2017).

Finalmente, según Edwards Deming, para que toda iniciativa, empresa, proyecto, programa, entidad, etc. tenga éxito, se requiere que el control forme parte inherente del ciclo de gestión y de su mejora continua, siendo necesario establecer un ciclo de mejora continua, proceso conformado por cuatro pilares: Planificar (Plan), Hacer (Do), Verificar (Check) y Actuar (Act), más conocido como el ciclo PDCA, que constituye la columna vertebral de todos los procesos de mejora continua. Las reglas básicas para la mejora continua que motivan el enfoque PDCA son:

- a) No se puede mejorar nada que no se haya CONTROLADO.
- b) No se puede controlar nada que no se haya MEDIDO.
- c) No se puede medir nada que no se haya DEFINIDO.
- d) No se puede definir nada que no se haya IDENTIFICADO (Deming, 2001).

2.1.1.2. Importancia del Control Interno

Según explica Wladimir Chacón, en los últimos años se ha incrementado la importancia de tener un buen sistema de control interno en las organizaciones, debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas, pues de ello se depende para mantenerse en el mercado (Chacón, 2012).

Es bueno resaltar añade Chacón que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones conducirá a conocer la situación real de éstas y, de esta manera, podrá así adaptarse al entorno siempre cambiante.

Al referirse a la importancia del control interno, Catacora afirma que es la base sobre el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, el grado de fortaleza determinará si existe una seguridad razonable de las operaciones reflejadas en los estados financieros. “Una debilidad importante del control interno, o un sistema de control interno poco confiable, representa un aspecto negativo dentro del sistema contable”, añade (Catácora, 2016).

Si como afirma Poch, el control aplicado de la gestión tiene por meta la mejora de los resultados ligados a los objetivos (Poch, 2010), resulta obvia la importancia que tiene el control, ya que ejerce la tarea de comprobación para estar seguros de que todo se encuentra en orden (Leonard, 2010). Chacón añade que, si los controles se aplican de una forma ordenada y organizada, existirá una interrelación positiva entre ellos, la cual vendría a constituir un sistema de control sumamente más efectivo. Con mayor precisión afirma que todo sistema de control tiende a dar seguridad a las funciones que cumplan de acuerdo con las expectativas planeadas e identifica las fallas que pudiesen existir con el fin de tomar medidas y así su reiteración (Chacón, 2012).

Marinelli precisa que, sin un control interno, las empresas e instituciones caminan a ciegas por el riesgoso entorno comercial, siempre cambiante, sin advertir sus limitaciones y potencialidades, sin conocer los peligros que acechan dentro y fuera, y sin la capacidad de reaccionar ante los avatares propios de las actividades corporativas (Marinelli, 2017).

El control interno no sólo da luz interna, la misma que permite conocer el estado exacto de la empresa, sino que proyecta luz hacia afuera, de manera que es posible competir en el mercado con claridad, seguridad y eficiencia (Cardiole, 2013).

De acuerdo con Mark H. Moore, el Control Interno trae consigo una serie de beneficios para toda entidad. Su implementación y fortalecimiento promueve la adopción de medidas que redundan en el logro de sus objetivos (Moore, 2005). Su importancia se resume en los siguientes aspectos:

- Ñ La cultura de control favorece el desarrollo de las actividades institucionales y mejora el rendimiento.
- Ñ El Control Interno bien aplicado contribuye fuertemente a obtener una gestión óptima, toda vez que genera beneficios a la administración de la entidad, en todos los niveles, así como en todos los procesos, subprocesos y actividades en donde se implemente.
- Ñ El Control Interno es una herramienta que contribuye a combatir la corrupción.
- Ñ El Control Interno fortalece a una entidad para conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad y prevenir la pérdida de recursos.
- Ñ El Control Interno facilita el aseguramiento de información financiera confiable y asegura que la entidad cumpla con las leyes y regulaciones, evitando pérdidas de reputación y otras consecuencias (Moore, 2005).

En síntesis, el Control Interno contribuye a cumplir las metas corporativas, evitando peligros no reconocidos.

La implementación y fortalecimiento de un adecuado Control Interno promueve entonces:

-) La adopción de decisiones frente a desviaciones de indicadores.
-) La mejora de la Ética Institucional, al disuadir de comportamientos ilegales e incompatibles.
-) El establecimiento de una cultura de resultados y la implementación de indicadores que la promuevan.
-) La aplicación, eficiente, de los planes estratégicos, directivas y planes operativos de la entidad, así como la documentación de sus procesos y procedimientos.
-) La adquisición de la cultura de medición de resultados por parte de las unidades y direcciones.
-) La reducción de pérdidas por el mal uso de bienes y activos del Estado.
-) La efectividad de las operaciones y actividades.
-) El cumplimiento de la normativa.
-) La salvaguarda de activos de la entidad (Contraloría General de la República del Perú, 2014).

Si bien el Control Interno puede proporcionar información administrativa sobre las operaciones de la entidad y apoyar a la toma de decisiones de una manera informada, ayudando con el logro de sus objetivos, frecuentemente, se tiene expectativas mayores de lo que puede brindar.

De esta forma, un sistema de Control Interno, aun cuando haya sido bien diseñado, puede proveer solamente seguridad razonable, no absoluta, del logro de los objetivos por parte de la administración. La probabilidad de conseguirlos está afectada por limitaciones inherentes al entorno del sistema de Control Interno.

Algunas de estas limitaciones son:

-) Los juicios en la toma de decisiones pueden ser defectuosos.
-) Pueden ocurrir fallas por simples errores o equivocaciones.
-) Los controles pueden estar circunscritos a dos o más personas y la administración podría sobrepasar el sistema de control interno.
-) El diseño de un sistema de Control Interno puede hacerse sin considerar el adecuado costo-beneficio, generando ineficiencias desde el diseño (Moreno, 2011).

Finalmente, Dámaso señala que, en síntesis, toda empresa requiere un sistema de control interno, por muy básico que sea, debido a que es la única garantía que se tiene para actuar en el mercado con claridad en torno a la situación real de la empresa y, en el mejor de los casos, de la situación real de la competencia. No parece exagerado afirmar que sin control interno la actividad empresarial es un salto al vacío que, la mayor parte de las veces concluye de forma estrepitosa. Por el contrario, un adecuado control interno otorga seguridad de que lo que se hace está bien hecho y que no importan qué pueda ocurrir, el barco se mantendrá a flote y siguiendo el rumbo trazado (Dámaso, 2010).

2.1.1.3. Tipos y modelos de Control Interno

MODELO	PAÍS DE ORIGEN	PROPÓSITO	ENFOQUE	COMPONENTES
COSO Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission	Estados Unidos	Apoyar a la dirección para un mejor control de la organización.	Incluye la identificación de riesgos internos y externos o los asociados al cambio. Resalta la importancia de la planificación y la supervisión. Plantea una matriz que interrelaciona los componentes de control.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ambiente de control. 2. Evaluación de riesgos. 3. Actividades de control. 4. Información y comunicación. 5. Supervisión.

MODELO	PAÍS DE ORIGEN	PROPÓSITO	ENFOQUE	COMPONENTES
CoCo Criteria of Control Board	Canadá	Ayudar a las organizaciones a perfeccionar el proceso de toma de decisiones a través de una mejor comprensión del control, del riesgo y de la dirección.	Se sustenta en la teoría general de sistemas y de la contingencia. Resalta la importancia de la definición y adopción de normas y políticas. Plantea que el planeamiento estratégico proporciona sentido a la dirección. Define 20 criterios para diseño, desarrollo y modificación del control.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Propósito. 2. Compromiso. 3. Capacidad. 4. Supervisión y aprendizaje.

MODELO	PAÍS DE ORIGEN	PROPÓSITO	ENFOQUE	COMPONENTES
TURNBULL Guía para Directores sobre el Código Combinado	Reino Unido	Buenas prácticas empresariales en las que se observa al Control Interno inmerso en los procesos del negocio, mantenerse relevante en un ambiente de negocios en continua evolución y permitir a la organización aplicar esta guía considerando las condiciones institucionales particulares.	Consiste en la atención sobre el Control Interno del “Combined Code on Corporate Governance”. Incluye la administración de riesgos y el Control Interno como parte integral del negocio.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluación de riesgos (como elemento complementario al SCI). 2. Ambiente de control y actividades de control. 3. Información y comunicación. 4. Supervisión.

MODELO	PAÍS DE ORIGEN	PROPÓSITO	ENFOQUE	COMPONENTES
ACC Australian Control Criteria	Australia	Optimizar el proceso de toma de decisiones, favoreciendo para los trabajadores y otros grupos de interés el cumplimiento de los objetivos.	Resalta la importancia del autocontrol y confianza mutua. Hace énfasis en los conocimientos y habilidades para el desarrollo de una actividad. Incluye un modelo de gestión de riesgos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer el contexto. 2. Identificar los riesgos. 3. Analizar los riesgos. 4. Evaluar los riesgos. 5. Tratar los riesgos. 6. Monitorear y supervisar. 7. Comunicar y consultar.

MODELO	PAÍS DE ORIGEN	PROPÓSITO	ENFOQUE	COMPONENTES
Cadbury	Reino Unido	Ampliar la comprensión de Control a un nivel más desarrollado, enfocándose en una conceptualización más metodológica del sistema de control.	Se soporta en el sistema COSO, exceptuando lo referente a sistemas de información, que se incorpora en otros elementos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura y responsabilidades de los Consejos de Administración y recomendación sobre Buenas Prácticas Corporativas. 2. Considera el rol de los auditores y aborda una serie de recomendaciones a la profesión contable. 3. Derechos y deberes de los accionistas.

MODELO	PAÍS DE ORIGEN	PROPÓSITO	ENFOQUE	COMPONENTES
Vienot	Francia	Establecer recomendaciones, entre las cuales se destacan los derechos, obligaciones y responsabilidades de supervisión y control, basadas en las reflexiones de Comisión Treadway.	Fundamentado en los principios del modelo COSO.	Componentes del Modelo COSO adaptados a los requisitos y necesidades particulares de las entidades públicas de Francia.

MODELO	PAÍS DE ORIGEN	PROPÓSITO	ENFOQUE	COMPONENTES
Peters	Holanda	Establecer niveles de madurez para cada elemento del Control Interno.	Fundamentado en los principios del modelo COSO.	Componentes del Modelo COSO adaptados a los requisitos y necesidades particulares de las entidades públicas de Holanda.

MODELO	PAÍS DE ORIGEN	PROPÓSITO	ENFOQUE	COMPONENTES
King Reporte sobre Gobierno Corporativo en Sudáfrica.	Sudáfrica	Establecer principios de buenas prácticas corporativas para todo tipo de organizaciones, que permitan atender los requerimientos de la 'Ley No 71, de las Compañías, 2008' y los cambios en las tendencias del Gobierno Corporativo en el ámbito internacional.	Este reporte se enfoca en el Gobierno Corporativo, con una filosofía de liderazgo, sustentabilidad y ciudadanía corporativa; asimismo, contempla un enfoque de auditoría interna basado en riesgos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo ético y ciudadanía corporativa. 2. Roles y responsabilidades del Consejo de Administración. 3. Roles y responsabilidades del Comité de Auditoría. 4. Gobernanza del riesgo. 5. Gobernanza de las tecnologías de la información. 6. Cumplimiento con leyes, regulaciones, códigos y estándares. 7. Roles y responsabilidades de la función de Auditoría Interna. 8. Gobernanza de las relaciones con accionistas. 9. Informes integrados y revelaciones.

MODELO	PAÍS DE ORIGEN	PROPÓSITO	ENFOQUE	COMPONENTES
COBIT Control Objectives for Information and Related Technology.	Estados Unidos	Enfatizar el concepto de control interno, considerarlo en una perspectiva integrada de los sistemas de información y todos los aspectos de la organización.	Se desarrolla en elementos que incluyen 36 procesos de alto nivel y 215 objetivos de control en ambientes TI.	Se interrelacionan matricialmente: requerimientos del negocio (calidad, fiduciarios, seguridad), recursos de TI (gente, sistemas de aplicación, tecnología, instalaciones, datos) y procesos de TI (dominios, proceso y actividades).

MODELO	PAÍS DE ORIGEN	PROPÓSITO	ENFOQUE	COMPONENTES
MECI Modelo Estándar de Control Interno	Colombia	Proporcionar la estructura básica para evaluar la estrategia, la gestión y los mecanismos de evaluación del proceso administrativo.	Se fundamenta en los principios de autocontrol, autogestión y autorregulación. Establece los requisitos para cada componente del control. Interrelaciona sistema de calidad, control interno y gestión para resultados.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Talento humano. 2. Direccionamiento estratégico. 3. Administración del riesgo. 4. Autoevaluación institucional. 6. Auditoría Interna. 7. Planes de mejoramiento.

MODELO	PAÍS DE ORIGEN	PROPÓSITO	ENFOQUE	COMPONENTES
MICIL Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica	América Latina	Establecer un marco de referencia para las necesidades y las expectativas de los directores de las empresas privadas, de las instituciones públicas, de las organizaciones de la sociedad civil y de otros interesados.	Se basa en asegurar un adecuado ambiente de control como pieza central, que promueve el funcionamiento efectivo de los otros componentes asegurando su funcionamiento efectivo en todos los niveles de la organización.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ambiente de control y trabajo institucional. 2. Evaluación de los riesgos para obtener objetivos. 3. Actividades de control para minimizar los riesgos. 4. Información y comunicación para fomentar la transparencia. 5. Supervisión interna continua y externa periódica.

2.1.2. Control Interno Tradicional y el Informe COSO

Es importante hacer hincapié en una precisión que habitualmente se pasa por alto. Todos los Modelos anteriormente revisados, pueden resumirse en dos grandes concepciones sobre el Control Interno: una tradicional y otra emanada del llamado Informe COSO.

2.1.2.1. Concepción tradicional

En términos tradicionales, el Control Interno tiene como objetivo orientar tanto el desarrollo del plan estratégico, así como los métodos y procedimientos organizacionales en la perspectiva de proteger los activos y bienes de la organización, que los registros contables sean razonables y confiables, el desarrollo de las actividades sea eficaz de acuerdo con el direccionamiento administrativo y el logro de los objetivos y metas planificada (Estupiñan, 2015).

En concreto, esta visión tradicional tendría los siguientes elementos:

-) **Elemento de organización.** Abarca la estructuración lógica del plan organizacional, basado en establecer las líneas de autoridad y responsabilidades en cada una de las unidades de la entidad; como la asignación de responsabilidades, segregación de funciones y coordinación con los empleados en la consecución de las actividades.
-) **Elementos, sistemas y procedimientos.** Contempla que la organización debe tener sus sistemas y procedimientos debidamente documentados, donde se establezcan las formas correctas de su ejecución, asegurando los resultados financieros.
-) **Elementos de personal.** La organización debe establecer prácticas sanas y seguras para la ejecución de las actividades para cada uno de los empleados; selección, contratación de personal idóneo, capacitación competente para el cargo estableciendo la eficiencia del personal correspondiente a una buena retribución; al igual que definir y comunicar las normas de calidad y ejecución para toda la organización.
-) **Elementos de supervisión.** La organización debe contar con un área de auditoría independiente con el fin de evaluar el cumplimiento de los procedimientos y controles establecidos en las áreas administrativas y de apoyo o procedimientos de autocontrol que permitan el rendimiento organizacional (Estupiñan, 2015).

2.1.2.2. Informe COSO I

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway) es una Comisión voluntaria constituida por representantes de cinco organizaciones del sector privado en EE. UU., cuyo objetivo es proporcionar liderazgo intelectual frente a tres temas interrelacionados: la gestión del riesgo empresarial (ERM), el control interno, y la disuasión del fraude. Las organizaciones son:

-)] La Asociación Americana de Contabilidad (AAA)
-)] El Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA)
-)] Ejecutivos de Finanzas Internacional (FEI), el Instituto de Auditores Internos (IIA)
-)] La Asociación Nacional de Contadores (ahora el Instituto de Contadores Administrativos [AMI]).

Desde su fundación en 1985 en EE. UU., COSO ha emitido cuatro informes que han permitido ajustar y optimizar los procesos y procedimientos de Control Interno. Se trata de documentos estandarizados y elaborados por expertos de importantes organismos norteamericanos de profesionales en las áreas de contabilidad, auditoría y finanzas.

En 1992 la comisión publicó el primer informe “Internal Control - Integrated Framework”, denominado Informe COSO I, con el objeto de ayudar a las entidades a evaluar y mejorar sus sistemas de control interno, facilitando un modelo que permita valorar sus sistemas de control interno y genera una definición común de “control interno” (Asociación Española para la Calidad, 2016).

Según explica la AEC, el Informe COSO I establece que el Control Interno es un proceso llevado a cabo por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

-)] Eficacia y eficiencia de las operaciones.
-)] Confiabilidad de la información financiera.
-)] Cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas que sean aplicables.
-)] La estructura del estándar se dividía en cinco componentes.

El Informe COSO I estableció una estructura estándar del proceso de Control Interno que contempla cinco elementos:

- 1. Ambiente de control.** Influye en la ejecución adecuada de las actividades organizacionales partiendo del autocontrol.
- 2. Evaluación de riesgos.** Identificación de los riesgos que impactan el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- 3. Actividades de control.** Se hallan establecidas en el cumplimiento de las actividades organizadas de acuerdo con la documentación de los procesos.
- 4. Información y comunicación.** Transmitir mensajes en la organización que fortalezcan el cumplimiento de los objetivos e impulsen el control.
- 5. Supervisión y seguimiento.** Evaluar la eficiencia de los controles identificados y establecidos dentro de la organización (Coopers & Lybrand, 2017).

Estupiñan explica que estos cinco elementos se relacionan entre sí de acuerdo con el manejo administrativo y la integración de los procesos de la organización, hecho que permite evaluar la compañía con base en las actividades críticas desarrolladas y orientadas en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, como control interno.

Añade que, de esta forma, el Control Interno no consiste en un proceso secuencial, donde alguno de los elementos afecta sólo al siguiente, sino que es un proceso multidireccional repetitivo y permanente, en el cual más de un elemento influye en los otros y conforma un sistema integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes.

2.1.2.3. Informe COSO II

En 2004 se conoció el Informe COSO II, denominado Marco Integrado de Gestión de Riesgos, el cual amplía el concepto de control interno a la gestión de riesgos, implicando necesariamente a todo el personal, incluidos los directores y administradores.

El Informe COSO II amplía la estructura a ocho componentes:

1. **Ambiente de control.** Son los valores y filosofía de la organización, influye en la visión de los trabajadores ante los riesgos y las actividades de control de estos.
2. **Establecimiento de objetivos.** Incluye objetivos estratégicos, operativos, de información y de cumplimientos.
3. **Identificación de eventos.** Pueden tener impacto en el cumplimiento de objetivos.
4. **Evaluación de Riesgos.** Identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos.
5. **Respuesta a los riesgos.** Determinación de acciones frente a los riesgos.
6. **Actividades de control.** Políticas y procedimientos que aseguran que se llevan a cabo acciones contra los riesgos.
7. **Información y comunicación.** Eficaz en contenido y tiempo, para permitir a los trabajadores cumplir con sus responsabilidades.
8. **Supervisión.** Realizar el seguimiento de las actividades (Asociación Española para la Calidad, 2016).

En síntesis, el Informe COSO II hace referencia a la administración de riesgos corporativos, lo que permite que las organizaciones direccionen sus procesos en una gestión del riesgo y mejorar sus prácticas de control interno (Committee of Sponsoring Organization of the Adway Commission, 2004).

2.1.2.4. Informe COSO III

En mayo de 2013 se publicó el Informe COSO III. Las novedades que introduce este Marco Integrado de Gestión de Riesgos son las siguientes:

-) Mejora de la agilidad de los sistemas de gestión de riesgos para adaptarse a los entornos
-) Mayor confianza en la eliminación de riesgos y consecución de objetivos
-) Mayor claridad en cuanto a la información y comunicación.

El nuevo informe establece tres categorías de objetivos que permiten que las organizaciones se centren en diferentes aspectos del Control Interno:

-) **Operaciones de objetivos.** Referidos a la certeza de los procedimientos, cumplimiento de los objetivos y el proteger a la entidad de las pérdidas de activos.
-) **Objetivos de Información.** Referentes a transparencia, oportunidad y confiabilidad de la información financiera de acuerdo con los organismos reguladores y las políticas de la entidad.
-) **Objetivos de Cumplimiento.** Acatamiento de las normas y leyes organizacionales impuestas.

El Informe COSO III presenta cinco componentes:

1. Ambiente de control. El entorno de control es un conjunto de normas, procesos y estructuras. El consejo y la alta dirección establecen el «Tone at the top» con respecto a la importancia del control interno y a las normas de conducta esperables (Miles, y otros, 2013).

Presenta cinco principios:

1. La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.
2. El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.
3. Establece con la supervisión del consejo, las estructuras, las líneas de reportes y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiador para la consecución de los objetivos.
4. La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes en alineación con los objetivos organizacionales.
5. La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.

2. Evaluación de riesgos. La evaluación de riesgos implica un proceso dinámico e interactivo para identificar y analizar los riesgos asociados a la consecución de los objetivos de la organización, constituyendo así la base sobre la que determina como se debe gestionar dichos riesgos (Miles, y otros, 2013).

Consta de cuatro principios:

1. Define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos.
2. Identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la organización; los analiza como base sobre la cual determina como se debe gestionar.
3. Considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.
4. Identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.

3. Actividades de control. Las actividades de control son acciones establecidas por medio de políticas y procedimientos, cuyo objetivo es garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de las direcciones para mitigar los riesgos que incidan en la consecución de los objetivos. Las actividades de control se llevan a cabo en todos los niveles de la organización (Miles, y otros, 2013).

Tiene tres principios:

1. La organización define y desarrolla actividades de control que para mitigar los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.
2. Se definen y desarrollan actividades de control a nivel organizacional sobre la tecnológica.

3. La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales de control interno y procedimientos que llevan dicha política a la práctica.

4. Información y comunicación. La información es necesaria para que la organización pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno en aras de conseguir sus objetivos. La dirección obtiene, genera y utiliza información relevante y de calidad, tanto de fuentes internas como externas, para apoyar el funcionamiento del control interno. La comunicación es el proceso continuo e interactivo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria (Miles, y otros, 2013).

5. Actividades de supervisión o monitoreo. Busca aclarar los requerimientos del control interno, actualizar el contexto de su aplicación a cambios en las empresas y ambientes operativos, y ampliar su aplicación al expandir los objetivos operativos y de emisión de informes. Este nuevo Marco Integrado permite una mayor cobertura de los riesgos a los que se enfrentan actualmente las organizaciones (Miles, y otros, 2013).

2.1.3. Objetivos del Control Interno

Según explica Fonseca, todo sistema de control interno tiene los siguientes objetivos principales:

-)] Proteger y salvaguardar los activos de la empresa y evitar su mala utilización.
-)] Obtener información financiera veraz y confiable.
-)] Aumentar la eficiencia y productividad en las operaciones.
-)] Lograr que se cumplan las políticas establecidas por la Empresa (Fonseca, 2011).

Por su parte, Pérez explica que el control interno procura proporcionar «seguridad razonable» de que la organización alcance los siguientes objetivos:

- J) Eficacia y eficiencia de las operaciones, lo que implica una conducción adecuada de las actividades organizacionales, haciendo un uso apropiado de los recursos disponibles y atendiendo las mejores prácticas que dicten la técnica y el ordenamiento jurídico, lo que idealmente debe conducir al logro de los objetivos al menor costo.
- J) Confiabilidad y oportunidad de la información, incluyendo informes sobre la ejecución presupuestaria, estados financieros y otros informes contables, administrativos y de otra naturaleza, para uso interno y externo. Los informes serán confiables si contienen la información precisa, veraz y exacta relacionada con el asunto que traten; y serán oportunos si contienen los datos suficientes y se comunican en tiempo propicio para que las autoridades pertinentes emprendan acciones adecuadas para promover una gestión eficaz y eficiente al servicio de la ciudadanía.
- J) Cumplimiento de la normativa aplicable, sea ésta de carácter jurídico (leyes, decretos, reglamentos, jurisprudencia legal y constitucional, etc.), técnico (documentos normativos emitidos por la gerencia) o administrativo (disposiciones internas de la empresa).
- J) Obtención de una seguridad razonable en cuanto a la protección de los activos y a la detección y corrección oportunas de eventuales desviaciones y usos indebidos. Por ello se dice que el control interno también resulta útil como primera línea de defensa que sirve de salvaguarda de los activos y coadyuva en la prevención y detección de errores y fraudes.

Así, según la explicación de Pérez, el sistema de control interno debe promover el esfuerzo de los miembros de la organización a todos los niveles, con miras al cumplimiento de estos objetivos, cuya consecución llevará, mediante un resultado sinérgico, al logro de las ideas rectoras de la empresa, a saber, su misión, su visión y sus valores claves. Asimismo, debe señalar las actuaciones impropias que eventualmente se presenten, incluyendo al efecto métodos para detectar si las medidas y los mecanismos de control adolecen de alguna debilidad o han sido violados. Esto permitirá que la administración disponga lo pertinente para fortalecer el sistema y para corregir actuaciones apartadas de los objetivos o contraproducentes para ellos, a raíz de esas eventuales infracciones (Pérez, 2017).

2.1.4. Clasificación del Control Interno

Según Cruz, el Control Interno puede ser clasificado apelando a tres criterios: la función, la acción y la ubicación.

Según la función, el Control Interno puede ser:

-)] **Administrativo.** Formado por el plan de organización, procedimientos y registros relacionados con los procesos de decisión para poder autorizar las actividades comerciales de la dirección quien debe alcanzar los objetivos establecidos, lo cual es la base para establecer un control contable.
-)] **Contable.** Comprende el plan de organizaciones y procedimientos y registros que se refieren a la protección de los activos y a la confiabilidad de los registros financieros y consecuentemente están diseñados para suministrar razonable seguridad en los siguientes aspectos.
 - Que las transacciones se ejecuten de acuerdo con autorización general o específica de la gerencia.

- Que las transacciones se registren conforme es necesario, para permitir la preparación de estados financieros de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados o, cualquier otro criterio aplicable a dichos estados, y para mantener datos relativos a la responsabilidad sobre los activos.
- Que el acceso a los activos solo se permite con autorizaciones de la gerencia.
- Que los datos registrados relativos a los activos son comparados con los activos existentes durante intervalos razonables y se toman las medidas apropiadas con respecto a cualquier diferencia (Cruz, 2014).

En síntesis, los controles internos contables son adecuaciones de catálogos, manual de cuentas, además de estar inmersos en los procesos de compras, gastos, ingresos, egresos, etc. (Anzuátegui, 2016).

Según la acción, el Control Interno puede clasificarse en tres tipos:

-) **Previo.** Se aplica antes de llevar a cabo las operaciones, está constituido por el conjunto de normas, procedimientos, políticas, reglas, implantados para evitar errores en el proceso de las transacciones.
-) **Concurrente.** Se halla inmerso en el proceso de las operaciones, se aplica simultáneamente a la ejecución de las operaciones y desempeño de los funcionarios. Se debe concentrar en la obtención de mejoras con los menores esfuerzos y recursos, sin eludir la responsabilidad de verificar la corrección de las operaciones.
-) **Posterior.** Se trata de un examen que se efectúa después de producidas las operaciones financieras y administrativas, con el objeto de verificar, revisar y analizar, de acuerdo con la documentación y resultados de las mismas (Cruz, 2014).

En cuanto a su ubicación, el Control Interno puede ser:

-)] **Control Interno.** Aspecto básico y fundamental de toda administración y expresión utilizada para definir, en general, las medidas adoptadas por los propietarios o administradores, y verificar la dirección y control de las operaciones administrativas y financieras de sus organizaciones.
-)] **Control Externo Privado.** Estudio a cargo de personas que actúan por mandato de una empresa. Esta función es encomendada a los auditores independientes para el control posterior del área financiera o parte de ella (Cruz, 2014).

2.1.5. Evaluación del control interno

Según explica De la Peña, la evaluación de un adecuado Sistema de Control Interno debe contemplar las siguientes variables:

-)] La existencia del propio Sistema de Control Interno (SCI).
-)] La eficacia del SCI, es decir, que los mecanismos de control instalados cumplen con la finalidad para los que fueron diseñados.
-)] La continuidad, es decir, que se encuentran funcionando y que lo hacen correctamente (De la Peña, 2011).

Añade que los estudios de evaluación de los SCI de diversa naturaleza y se diseñan en función de cada caso concreto. Sin embargo, la mayoría pertenece a alguna de las siguientes clases:

-)] Observación directa. Se observa el procedimiento, su eficacia y que el mismo se encuentre en funcionamiento.
-)] Confirmación oral del desarrollo de un procedimiento verificado.
-)] Existencia de materiales utilizados (documentos).

- J Observación a posteriori de las transacciones, rehaciendo el circuito seguido por la documentación que la genera.
- J Introducción de un documento en un circuito y observación de si se cumplen con las fases, trámites y autorizaciones señaladas en el procedimiento de origen hasta su registro contable.
- J Análisis del sistema informático para asegurarse de su correcto funcionamiento.
- J Análisis de la competencia de las personas que tienen a su cargo las distintas áreas de la empresa (De la Peña, 2011).

De la Peña aclara que, una vez realizada la evaluación del Sistema de Control Interno, recién se puede concluir sobre su fiabilidad y se determinará tanto las áreas de pruebas, denominadas sustantivas, destinadas a satisfacerse de la fiabilidad del proceso de control (De la Peña, 2011).

2.2. MARCO CONCEPTUAL

Control interno. Control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma conjunta se adoptan en el negocio para salvaguardar los activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de la información financiera, así también busca promover la eficiencia operacional y provoca la adherencia a las políticas prescritas por la administración (Moreno P. , 2010).

Es el conjunto de técnicas y procedimientos que asume e implementa una organización para contar con información contable segura, ordenada, eficiente, de acuerdo con la normatividad vigente y aplicable, previniendo y detectando a tiempo los riesgos a los cuales se enfrentan y corrección oportuna de los controles mal aplicado (Catuche & Benavides, 2017).

En síntesis, se trata de la fusión del plan de organización, de todos los métodos coordinados y de las medidas adoptadas en el negocio para proteger sus activos, con el objetivo de verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia en las operaciones y estimular la adhesión a la práctica ordenada por la gerencia (Viloria, 2016).

Optimización. Según la RAE, el término optimizar significa «buscar la mejor manera de realizar una actividad». Así, se refiere a la forma de mejorar alguna acción o trabajo. Así, es posible entender que la optimización es el proceso por el cual se busca la mejor forma de mejorar la orientación de una empresa, con base en la rigurosidad, profesionalismo, visión y capacidad de adaptación; es decir, es la armonía virtuosa entre eficacia y eficiencia (Carlson, 2013).

Kents llama la atención sobre el término «optimizar», debido a que implica que los altos niveles gerenciales se encuentran orientados hacia el ajuste permanente, es decir, hacia la adaptación; tienen el termómetro puesto en la realidad, así saben cuándo es el momento de ajustar, de reencauzar, de enmendar; dicho de otra forma, de optimizar, de hacer que las cosas se hagan de mejor manera (Kents, 2012).

Gestión. Habitualmente se tiende a confundir los conceptos gestionar y administrar, presentándolos como si fuesen intercambiables. Aquí las diferencias:

-) **Administrar.** Es la utilización de los recursos disponibles en tu empresa para planificar acciones que ayuden a conseguir los objetivos que tienes para ella. Por ejemplo, se pueden administrar el dinero, los recursos humanos o las propias instalaciones de la empresa.

) **Gestionar.** Es poner en marcha lo planificado durante la administración. Se puede gestionar un proceso de innovación y desarrollo, un plan de marketing operativo, un sistema estandarizado de subida de archivos a la nube para todos los departamentos de tu empresa. Así, es la aplicación de acciones para conseguir lo que nos proponemos o resolver problemas que se nos presentan. En este contexto podemos aplicar métodos, técnicas y reglas para evitar desviarnos del camino, teniendo siempre en cuenta la planificación y el análisis de los posibles riesgos que puedan aparecer en el proceso (CESDASH, 2012).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El enfoque de esta investigación será mixto, es decir que se desarrolla un análisis tanto cuantitativo como cualitativo.

3.1.1. Enfoque cuantitativo

El método cuantitativo se caracteriza por centrarse en la medición de las características de un fenómeno dado, lo cual supone derivar, de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva, tendiendo a generalizar y normalizar los resultados.

Consiste en la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico (Hernández, Fernández, & Baptista, 2015). A través de este método, se recolectarán datos estadísticos, análisis de índices e información numérica.

3.1.2. Enfoque cualitativo

En este enfoque se utiliza la recolección de datos sin medición numérica. Las investigaciones cualitativas se fundamentan más en un proceso inductivo, es decir, explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas (Hernández, Fernández, & Baptista, Metodología de la Investigación, 2015).

De acuerdo con Bernal, el enfoque cualitativo se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su prioridad es cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada (Bernal, 2016).

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de estudio será descriptivo. Las investigaciones descriptivas buscan especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. De otra manera, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar (Hernández, Fernández, & Baptista, 2015).

Debe puntualizarse que los estudios descriptivos únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan las variables medidas (Hernández, Fernández, & Baptista, 2015).

En este tipo de investigaciones, se deben describir aquellos aspectos más característicos, distintivos, y particulares de personas, situaciones o cosas, o sea aquellas propiedades que las hacen reconocibles a los ojos de los demás, siendo una de las principales funciones de la investigación descriptiva la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías, o clases de dicho objeto (Bernal, 2016).

3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación será no experimental transversal. No experimental porque no existirá manipulación intencional de variables.

Asimismo, será transversal porque el estudio se llevará a cabo en un momento determinado (Hernández, Fernández, & Baptista, 2015). Así, la investigación no hará manipulación alguna de variables y abordará el estudio en el momento presente.

En este tipo de estudios, el investigador no ejerce ningún control sobre las variables extrañas o intervinientes, no hay una asignación aleatoria de los sujetos participantes de la investigación ni hay grupo de control (Bernal, 2016).

3.4. MÉTODOS

Se hace uso de tres métodos en función a los objetivos específicos de la presente tesis de grado, los cuales son:

- J) **Método analítico.** Este método es un proceso cognoscitivo, que consiste en descomponer un objeto de estudio separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual (Bernal, 2016).
- J) **Método inductivo.** Con este método se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría (Bernal, 2016).
- J) **Método deductivo.** Es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y comprobada de validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares (Bernal, 2016).

3.5. UNIDAD DE ANÁLISIS

La Unidad de Análisis estará formada por ejecutivos del Ingenio Minero Amanecer Ltda. y ejecutivos de otros ingenios.

La muestra será No Probabilística por casos tipo. Como explican Hernández y otros, este tipo de muestra, llamada también dirigida, es un subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación (Hernández, Fernández, & Baptista, Metodología de la Investigación, 2015).

Señalan que, en las muestras de este tipo, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador. El procedimiento no sería mecánico ni se basaría en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación.

El procedimiento exige rigurosidad porque parte de la selección de individuos o casos “típicos” sin intentar que sean estadísticamente representativos de una población determinada. La ventaja de una muestra no probabilística es su utilidad para determinados diseños de estudio que requieren no tanto una “representatividad” de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de casos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema. Al no interesar tanto la posibilidad de generalizar los resultados, las muestras no probabilísticas o dirigidas son de gran valor, pues logran obtener los casos (personas, objetos, contextos, situaciones) que interesan al investigador y que llegan a ofrecer una gran riqueza para la recolección y el análisis de los datos (Hernández, Fernández, & Baptista, Metodología de la Investigación, 2015).

Mertens añade que, en este tipo de muestreo es usual comenzar con la identificación de ambientes propicios, luego de grupos y, finalmente, de individuos. Incluso la muestra puede ser una sola unidad de análisis (estudio de caso). La investigación cualitativa, por sus características, requiere muestras más flexibles. La muestra se va evaluando y redefiniendo permanentemente (Mertens, 2010).

Hernández afirma que existen diferentes clases de este tipo de muestras, entre las que destacan las siguientes (Hernández, Fernández, & Baptista, Metodología de la Investigación, 2015):

- J **Muestras diversas o de máxima variación.** Se emplean cuando se busca mostrar distintas perspectivas y representar la complejidad del fenómeno estudiado, o bien documentar la diversidad para localizar diferencias y coincidencias, patrones y particularidades. Imaginemos a un médico que evalúa a enfermos con distintos tipos de lupus; a un psiquiatra que considera desde pacientes muy deprimidos hasta individuos con depresión leve.
- J **Muestras homogéneas.** En esta clase de muestreo, las unidades que se van a seleccionar poseen un mismo perfil o características, o bien comparten rasgos similares. Su propósito es centrarse en el tema por investigar o resaltar situaciones, procesos o episodios en un grupo social.
- J **Muestras en cadena.** Aquí se identifican participantes clave y se agregan a la muestra, se les pregunta si conocen a otras personas que puedan proporcionar más datos o ampliar la información, y una vez contactados, se los incluye.
- J **Muestras de casos extremos.** Útiles cuando interesa evaluar características, grupos o situaciones alejadas de la “normalidad” o de prototipos. Mertens señala que el análisis de casos extremos ayuda, paradójicamente, a entender lo ordinario (Mertens, 2010).
- J **Muestras por oportunidad.** Son casos que de manera fortuita se presentan ante el investigador justo cuando los necesita.
- J **Muestras conceptuales.** Se emplean cuando el investigador necesita entender un concepto o teoría, puede muestrear casos que le sirvan para este fin. Se eligen las unidades porque poseen uno o varios atributos que contribuyen a formular teorías.

-) **Muestras confirmativas.** Busca sumar nuevos casos cuando en los ya analizados se suscita alguna controversia o surge información que apunta en diferentes direcciones. Puede ocurrir que al analizar los primeros casos surjan hipótesis de trabajo y otros casos posteriores las contradigan o “no se encuentren tendencias claras”. Entonces, se seleccionan más casos similares a aquellos donde emergieron las hipótesis y también casos donde se contradijeron, hasta comprender lo que verdaderamente sucede.
-) **Muestras por conveniencia.** Están formadas por casos disponibles a los cuales tenemos acceso.

3.5.1. Técnicas e instrumentos

-) **Técnicas financieras.** Se caracterizan por ser herramientas que permiten el análisis económico-financiero, donde generalmente los empresarios pueden evaluar la solidez de sus negocios y tener una perspectiva más amplia sobre su situación financiera. Básicamente, se trata de la revisión sistemática, progresiva y metódica de los documentos contables, de planificación financiera y de evaluación (Universidad ESAN, 2015).
-) **Revisión documental.** Implica la revisión de documentos teóricos e institucionales, según los requerimientos. Esta revisión requiere de la sistematización de la información a fin de establecer conclusiones útiles para el investigador (Melania, 2011).

) **Entrevistas.** Según explica Pilar Folgueiras, la entrevista es una técnica de recogida de información que además de ser una de las estrategias utilizadas en procesos de investigación, tiene ya un valor en sí misma. Tanto si se elabora dentro de una investigación, como si se diseña al margen de un estudio sistematizado, tiene unas mismas características y sigue los pasos propios de esta estrategia de recogida de información. Por tanto, todo lo que a continuación se expone servirá tanto para desarrollar la técnica dentro de una investigación como para utilizarla de manera puntual y aislada.

El principal objetivo de una entrevista es obtener información de forma oral y personalizada sobre acontecimientos, experiencias, opiniones de personas. Siempre, participan –como mínimo- dos personas. Una de ellas adopta el rol de entrevistadora y la otra el de entrevistada, generándose entre ambas una interacción en torno a una temática de estudio. Cuando en la entrevista hay más de una persona entrevistada, se estará realizando una entrevista grupal. Por tanto -tal y como se recoge más adelante- la entrevista también se define por el número de personas entrevistadas. Según este criterio hablaremos de entrevistas individuales y de entrevistas grupales (Folgueiras, 2018).

Laura Díaz-Bravo explica que existen tres tipos de entrevistas:

) **Entrevistas estructuradas o enfocadas.** Las preguntas se fijan de antemano, con un determinado orden y contiene un conjunto de categorías u opciones para que el sujeto elija. Se aplica en forma rígida a todos los sujetos del estudio. Tiene la ventaja de la sistematización, la cual facilita la clasificación y análisis, asimismo, presenta una alta objetividad y confiabilidad. Su desventaja es la falta de flexibilidad que conlleva la falta de adaptación al sujeto que se entrevista y una menor profundidad en el análisis.

- J **Entrevistas semiestructuradas.** Presentan un grado mayor de flexibilidad que las estructuradas, debido a que parten de preguntas planeadas, que pueden ajustarse a los entrevistados. Su ventaja es la posibilidad de adaptarse a los sujetos con enormes posibilidades para motivar al interlocutor, aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos.
- J **Entrevistas no estructuradas.** Son más informales, más flexibles y se planean de manera tal, que pueden adaptarse a los sujetos y a las condiciones. Los sujetos tienen la libertad de ir más allá de las preguntas y pueden desviarse del plan original. Su desventaja es que puede presentar lagunas de la información necesaria en la investigación (Díaz-Bravo, Torruco, Martínez, & Varela, 2013).
- J **Encuesta.** Según García, la encuesta es una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación, mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características (García, 2013). Por su parte, Sierra añade que la observación por encuesta consiste en la obtención de datos de interés mediante la interrogación a los miembros de la sociedad, es el procedimiento sociológico de investigación más importante y el más empleado (Sierra, 2014).

La encuesta presenta las siguientes características (Casas, Repullo, & Donado, 2013):

1. La información se obtiene mediante observación indirecta de los hechos, a través de las manifestaciones realizadas por los encuestados, por lo que cabe la posibilidad de que la información obtenida no siempre refleje la realidad.
2. La encuesta permite aplicaciones masivas que pueden hacer extensivos los resultados a comunidades enteras.
3. El interés del investigador no es el sujeto concreto que contesta el cuestionario, sino la población a la que pertenece; de ahí la necesidad de utilizar técnicas de muestreo apropiadas.
4. Permite la obtención de datos sobre una gran variedad de temas.

5. La información se recoge de modo estandarizado, mediante un cuestionario (instrucciones iguales para todos los sujetos, idéntica formulación de las preguntas, etc.), lo que faculta hacer comparaciones intragrupalas.

CAPITULO IV

MARCO DE RESULTADOS

4.1. DIAGNÓSTICO DEL ACTUAL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

4.1.1. Reseña Histórica

El Ingenio Minero Amanecer Ltda. es una empresa que viene trabajando 10 años en el mercado de servicios mineros en la ciudad de Oruro. Inició su actividad económica el 23 de octubre de 2011, con el objetivo lícito y principal de procesamiento, tratamiento, concentración, comercialización, compra y venta, exportación e importación de minerales y sus concentrados, establecimiento y funcionamiento de plantas de beneficio de minerales, así como la prestación de servicios de asesoramiento e intermediación comercial entre productores, procesadores y comercializadores en la exportación e importación de minerales, materiales, elementos, insumos y maquinarias necesarias para la realización de la actividad minera, siendo su representante legal Sr. Eduardo Pardo Ferrel.

4.1.2. Establecimiento de control interno

Conforme al relevamiento efectuado con el Gerente General del Ingenio Minero Amanecer Ltda., y en concordancia con el Testimonio de Constitución 648/2011, de fecha 26 de octubre de 2011, define al Control Interno de la siguiente manera:

“La Asamblea podrá acordar por dos tercios (2/3) de votos la creación de un órgano de control interno y de fiscalización integrado por uno o más personas, socios o no, con las siguientes atribuciones:

- a) Controlar la administración y/o marcha de la sociedad.
- b) Verificar el cumplimiento de las Resoluciones de Asamblea.
- c) Actuar como medio de enlace y coordinación entre la Asamblea y la Administración de la Sociedad.
- d) Tomar decisiones con cargo a aprobación en la próxima asamblea de socios”
(Ingenio Minero Amanecer Ltda, 2011).

Conforme a la evaluación efectuada al Testimonio de Constitución, se identificó que el Balance, utilidades y reservas definen que, para efectos de Ley, que al final de cada gestión fiscal se practicará el Balance General y Patrimonial de la Sociedad, el mismo que será considerado y aprobado por la Asamblea General. Las utilidades y pérdidas se las distribuirá en proporción de los aportes del capital efectuados por los socios. De las utilidades se establecerá una reserva del cinco por ciento (5%) con carácter obligatorio, de conformidad a lo establecido por el Código de Comercio establecer la Reserva Legal de la Sociedad. Las utilidades serán pagadas anualmente y conforme acuerden los socios y según los aportes y utilidades obtenidas.

4.2. ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL

) **Según su criterio, ¿cómo define al proceso de Control Interno?**

Para toda empresa es importante contar con ese instrumento que nos da la economía porque nos refleja toda una serie de actos y es importante el control interno.

) ¿Usted tiene conocimiento acerca de la importancia que tiene un Sistema de Control Interno en una empresa?

Sí, es uno de los factores más importantes el control interno para el éxito de cualquier actividad económica de cualquier empresa. Consideramos que el control interno siempre está por delante primero para la planificación de los objetivos que tiene la empresa. Sin el control interno no se marcharía bien.

) ¿Cree usted que el diseño de un Sistema de Control Interno mejoraría la situación de la empresa?

Los controles internos se diseñan siempre en función a la actividad de una empresa. En el caso nuestro, específicamente estamos comprometidos con brindar un buen servicio a nuestros clientes porque nos dedicamos a la actividad minera. En el Ingenio estamos prestando servicios a la actividad minera, especialmente a los cooperativistas. Entonces, es fundamental para el éxito de nuestra empresa y en general para todas las empresas.

) ¿Conoce usted en qué consiste un Sistema de Control Interno?

Son los manuales internos y la actividad de control eficiente del personal y del rendimiento, todo ello conlleva un control interno y que contemos con el profesional adecuado para que lleve también el control interno.

) ¿Se ha implementado en algún momento en la empresa un Sistema de Control Interno?

Seguimos implementando todos los días. Es un aprender fundamentalmente con el personal porque no todos responden a un solo objetivo: nosotros como empresarios, como dueños de la empresa y los trabajadores. Algunas veces no somos comprendidos en esa función en relación con el dueño o al que está administrando la empresa o con los trabajadores. Entonces, es un constante cambio y algunas veces hay cambio de personal y es un nuevo aprender, un nuevo enseñar al personal nuevo. Eso es continuó, cada día se va aprendiendo, optimizando las condiciones, tanto para beneficios de la empresa como para beneficio del trabajador.

) ¿Cree que la implantación de un Sistema de Control Interno mejoraría la productividad de la empresa?

Eso es fundamental. Con la experiencia actual, he tenido una transformación un poco grata y después de haber recibido noticias desagradables en mi experiencia. Por ejemplo, la pandemia ha cambiado a mi manera de pensar con la actividad que tengo y he comenzado a controlar personalmente mejor la actividad de los trabajadores y he detectado que había mucha negligencia. Estoy en condiciones de decir que, con el control más eficiente de persona a persona, se ha aumentado la producción casi en un 100%. Entonces, como vemos, esos controles anteriores eran deficientes y ahora son beneficiosos para la empresa.

) **¿En la empresa se ha desarrollado algún sistema de control Interno anteriormente?**

Siempre hemos tenido un control interno. Como gerente he confiado en los profesionales, pero no siempre uno tiene el pensamiento que tiene el propietario o el gerente. Entonces se han encontrado debilidades, defectos de algunos profesionales y alguna gente responsable del área que uno tiene confianza, pero estamos corrigiendo. Como digo, es aprender todos los días para poder optimizar mejor el servicio y que la empresa sea más fortalecida.

) **¿De qué manera cree usted que aportaría la creación de un Sistema de Control Interno en la empresa?**

Cumpliendo las recomendaciones de este estudio de control interno y ser estrictos en su cumplimiento en todas las fases y en todas las áreas. Además, ayudará a fortalecer y mejorar el servicio. Un estudio es para mí creíble al 100% efectivo si se cumple en su cabalidad y si observamos y fortalecemos con algunas otras ideas.

) **¿La empresa cuenta con objetivos estratégicos?**

Algunas veces los objetivos que uno tiene son los sueños de poder agrandar una empresa, pero tenemos que contar con el capital humano necesario, que el capital humano sea sincero, honesto en el rendimiento del trabajo, porque no solamente depende de la cabeza de la empresa, sino todo eso está compaginado del primer al último hombre para que esto resulte eficiente y, si no hay ese tipo de entendimiento, siempre podemos decir de que algo está fallando y, muchas veces, fundamentalmente es el factor humano.

) **¿Cree usted que es importante contar como empresa con metas y objetivos financieros y administrativos?**

Ese es el éxito que persigue una empresa. Nosotros estamos con eso de tener mejor rendimiento, mayor efectividad, mejores utilidades para que se pueda distribuir adecuadamente dentro los trabajadores, pero todo eso es lo que uno sueña, lo que uno piensa, lo que es objetivo de llegar a una meta determinada, pero si no se cumple algo allá, tampoco se va a cumplir acá. En minería eso es un poco voluble porque dependemos de factores externos, como las cotizaciones de las minerales. Entonces, eso trae consigo que permanentemente estemos alerta para que podamos enfrentar muchas situaciones que ya no dependen de la empresa, sino de factores externos, especialmente las cotizaciones de los minerales.

) **¿Qué tipo de problemas de índole financiero tiene la empresa? ¿Podría describirlos?**

En el pasado como empresa nos hemos visto afectados profundamente por no haber tomado previsiones con los profesionales que estaban en ese momento de colaboradores, quienes me han hecho cometer un error gravísimo por haber comprado un mineral que no rendía las exigencias y las rentabilidades de la empresa. De ahí que caí en una situación lamentable financieramente de la que ahora nos estamos reponiendo. Obviamente, la experiencia siempre es buena y nos enseña a corregir los errores y no hay que tener exceso de confianza con el personal, porque esto conlleva a tener problemas financieros y a mí me ha ocurrido algo de ello, me han recomendado comprar una determinada cantidad de mineral, 4000 toneladas, que lamentablemente no ha salido como uno lo planificada y de ahí hemos estado con una deuda que hasta ahora todavía arrastró, pero que estamos mejorando. Por eso hay que tener mucho cuidado cuando uno toma una determinación y no tener mucha confianza en la gente que a uno le colabora.

) ¿Qué tipo de problemas de índole administrativo tiene la empresa? ¿Podría describirlos?

Fundamentalmente, financieros, por la crisis que hemos atravesado en el pasado a raíz de una mala inversión que hemos hecho por el asesoramiento de los técnicos. Entonces, en este momento todavía estamos arrastrando, nuestro mayor problema es el factor económico.

) ¿Cómo planifica las actividades a realizarse en la empresa?

Todos los días es un caminar distinto porque los problemas se presentan de diferente forma, ya sea que los ha creado un trabajador, uno mismo o la empresa a la que le estamos prestando servicios. Entonces, los factores se multiplican y todos los días son constantes los problemas. Para eso tenemos la capacidad de solucionar, de entendimiento, de razonamiento y con buena voluntad y con conocimiento que se tiene en el área de la actividad donde nos estamos desarrollando, se van solucionando los problemas.

) ¿Se definieron objetivos y metas a corto y largo plazo dentro de la empresa?

Sí, por eso es que en la empresa estoy todos los días viendo los errores. Hemos detectado nuestros grandes problemas, sobre todo nuestra poca producción, teniendo la capacidad adecuada dentro de la maquinaria. Ahí atribuyó el error al factor humano porque no estábamos produciendo la cantidad que debemos producir de acuerdo con la instalación de los equipos que tenemos. Entonces, ahí se ha detectado que el error ha sido humano, fundamentalmente por no dedicarse el 100% a la cantidad de producción que debe de producir la planta, pero ya estamos corrigiendo para optimizar nuestra producción y ser óptimos dentro del trabajo.

) **¿Piensa usted que los valores éticos y profesionales son la base para una buena administración?**

Yo diría que es lo determinante, es la parte más importante, la formación de la persona ya sea en la parte ejecutiva, trabajador como profesional. Si no tenemos ética, ahí estamos con los resultados desastrosos que yo he tenido en el pasado. He tenido tres ingenieros metalurgistas que lamentablemente no han orientado bien y yo creo que no han tenido ética porque estaban velando solamente por el sueldo que ganaban y no por el resultado que podía obtener. Permanentemente iba reclamando que se cumplan los objetivos de la empresa, pero cuando uno no tiene ética y solamente ve el bolsillo que uno tiene, entonces lo que está haciendo es afectar a la empresa. Lamentablemente, algunas veces, como no son dueños ellos, poco o nada les interesa y la ética es eso de que cumplamos, sirvamos, pero ganemos unos centavos, pero en función a los resultados que la empresa obtiene. Entonces, para mí es fundamental tener ética en cualquier actividad de la vida y fundamentalmente cuando se trata de una empresa.

) **¿Conoce usted si la empresa cuenta con un manual de funciones que define las responsabilidades que debe asumir?**

Contamos con un manual de funciones que hace años se ha elaborado. Se trata de cumplir en el 100% pero algunas veces el factor humano siempre es determinante.

) **¿Se realizan capacitaciones al personal que trabaja en la empresa?**

Esta es una actividad especial. No hay un lugar donde especializarlos. Por ejemplo, podemos formar a nuestros trabajadores en la especialidad de flotación, que esa es el área más fuerte que tenemos dentro de la actividad del ingenio, pero no hay dónde formarse. Entonces, personalmente determino qué gente está apta para poder desempeñar ciertas funciones. A los trabajadores que tiene mayor capacidad o mayor conocimiento y experiencia de años de servicio trabajando en esa área, se les recomienda formar al resto de la gente porque vemos que es importante porque son áreas especializadas. Uno no va a desarrollarse de la noche a la mañana en ese tipo de trabajo y en el Ingenio todos tienen su área de trabajo. Por ejemplo, los más importantes son el molinero y los flotadoristas, porque el molinero tiene que meter la carga de mineral adecuada para que salga un determinado tonelaje, y los flotadoristas trabajan para que sea óptimo el tratamiento del mineral y esté satisfactorio para nuestros clientes.

) **¿El personal que trabaja en la empresa tiene experiencia suficiente para cumplir con las obligaciones en forma satisfactoria?**

Sí, tiene. Algunos trabajan 5, 6 hasta 10 años conmigo. Entonces, la mayoría ya está formada, capacitada. Es mano de obra calificada, se podría decir, que fácilmente no se encuentra en el mercado.

) ¿Cómo se cerciora la empresa que los empleados conocen sus responsabilidades y funciones?

Eso es con el seguimiento adecuado del día a día ahí. Se ve la capacidad del empleado que está designado en cierta área y yo tengo la facultad y la obligación de estar tras de cada uno de los trabajadores, yo detectó si es que está rindiendo adecuadamente o no de acuerdo con su experiencia y si se da el caso, tomar determinaciones, algunas veces un poco drásticas para que en la práctica sientan lo que es la autoridad y el mal manejo que están haciendo. Los cambios de puesto algunas veces son traumáticos, pero hay que hacerlo para que reflexione el mismo trabajador que se está conduciendo mal dentro de su actividad.

) Para efectos de asegurar registros exactos de las cantidades reales de los insumos (reactivos), ¿con qué frecuencia se realizan inventarios físicos?

Los reactivos ya están establecidos en las cantidades que se determina mensualmente, pero no es letra muerta porque podemos en un mes consumir más o consumir menos en función de la actividad que estamos desarrollando. Ahora, sí el trabajo es constante y permanente dentro del primer mes, del segundo, del tercer mes, entonces los reactivos se van a consumir casi igual; pero si tenemos la planta paralizada por muchos factores, ya sea por fallas mecánicas, bloqueos de caminos, una serie de cosas, entonces el consumo es menos. El otro factor de consumo es la calidad de carga que entra de las diferentes cooperativas, porque las cargas de un distrito a otro distrito difieren. Geológica o morfológicamente la roca no es la misma, algunas necesitan mayor reactivo y otras, menor reactivó. Podemos considerar cargas nobles y cargas duras. Ese es el término generalmente que se maneja dentro de la geología. Entonces, no es estándar nuestro consumo, pero tenemos un equilibrio mensual de consumo de gasto en el mes que oscila en determinada carga. Por ejemplo, el sulfato de cobre casi está establecido que necesitamos casi 350 kilos mensuales de consumo, es el reactivo que más nos consume, xantato z6 consumimos alrededor de 300 kilos mensual y los otros paralelamente se van consumiendo en función a la actividad y continuidad de la actividad.

) Para efectos de asegurar registros exactos de las cantidades reales de los activos fijos, ¿con qué frecuencia se realizan inventarios físicos?

Eso hemos descuidado de un tiempo a esta parte. No teníamos registrado, teníamos un personal adecuado que se dedicaba ello, pero por la crisis que hemos sufrido y meses anteriores hemos prescindido de ese personal. Entonces, estamos atrasados en esa actividad que considero que es importante actualizar.

) Mencione fortalezas y debilidades que usted percibe en la empresa.

Yo lo llamo alegrías y penas porque no estaba contento cuando las fortalezas que uno se ha propuesto salen con éxito y nuestras debilidades son las penas porque no hemos cumplido con los objetivos y en vez de ganar tenemos deudas.

4.3. ENTREVISTA AL ENCARGADO DE CONTABILIDAD

) Según su criterio, ¿cómo define al proceso de Control Interno?

A mi criterio, como la palabra lo indica, un proceso de control interno se refiere a hacer un control mucho más estricto, basándonos en el trabajo que venimos realizando. En este sentido, nosotros nos abocamos al trabajo de la minería, buscamos mejorar la calidad en el producto de cada tipo de mineral y para eso se requiere muchos reactivos, insumos que, como Ingenio, se van precisando automáticamente. Todo eso refiere un control muy estricto en cuanto a precios, costos, todo ello y mejoras de la calidad de los productos porque hoy en día existen mucha diferencia de productos que van a llevarnos a una mejor calidad, como también a una mediana calidad del proceso que podemos hacer en cuanto al trabajo realizamos en el Ingenio.

Constantemente, mes tras mes, día tras día, se debe hacer un juego de costos en base a la calidad y procedencia de los productos, ello no da la mejor calidad de los productos difieren de país a país, los productos vienen de Perú como China. Para hacer un mejor proceso en cuanto a la minería, nosotros requerimos productos de buena calidad para tener un resultado eficiente que también eso automáticamente nos da en lo económico buenos resultados o pésimos, pero nosotros necesitamos hacer también costos y en los costos difieren la cantidad que podemos invertir y los resultados que vamos a obtener. Como un ejemplo, en reactivos utilizamos mayor cantidad en productos chinos y en menor cantidad productos del Perú, entonces automáticamente se refleja en la economía, ya tenemos que estar haciendo los costos porque de lo contrario vamos a invertir más para obtener menos resultados.

) **¿Usted tiene conocimiento acerca de la importancia que tiene un Sistema de Control Interno en una empresa?**

Sí, según mi criterio voy a indicar que el control interno refiere al manejo del personal que es el factor importante, la parte operativa que eso obviamente maneja el Gerente General y a través de esa operación vamos realizando el control que se tiene que hacer más eficiente porque el trabajo que desempeña cada funcionario en su lugar hace mucho en que los resultados sean lo óptimo. Claro, todo es con respaldo, de toda la maquinaria que tiene el Ingenio, como las celdas de flotación, los molinos, que todo ello necesitan su respectivo mantenimiento y atención por cada personal. Por eso cada persona tiene su puesto de trabajo y eso directamente, sin ser controlado por el Jefe de personal y supervisado totalmente por el gerente.

) ¿Cree usted que el diseño de un Sistema de Control Interno mejoraría la situación de la empresa?

Sí, obviamente sí existe un control interno, pero vamos a mejorar en cuanto a la calidad de producción, tener una producción mucho más alta de lo planificado, como también cumplir con las expectativas de los trabajadores, porque el trabajador persigue un salario mucho más alto, mucho más satisfactorio para cubrir las demandas de su hogar, de su familia. Entonces, un control interno hace que nosotros podamos como empresa cubrir esas necesidades económicas del trabajador y también cubrir las necesidades que tiene la empresa, eso es gracias a un control interno que hacemos toda la parte operativa, obviamente desde la gerencia.

) ¿Conoce usted en qué consiste un Sistema de Control Interno?

Sí conozco, hay sistemas, así que no podemos hablar de un único sistema. Se va adecuando de acuerdo con el tipo de empresa y de trabajo que se realiza. Es por eso que se adecua el sistema de acuerdo a las necesidades que tiene la empresa, como también la parte administrativa. Para mí, el sistema de control interno tiene que ser muy estricto y cauteloso para cubrir las expectativas.

) ¿Se ha implementado en algún momento en la empresa un Sistema de Control Interno?

Sí, hemos ido implementando. Lamentablemente, aspectos imponderables han hecho que vaya fallando, no en su totalidad. El trabajador a veces es reacio, desobediente y caprichoso, y eso hace que no se puedan cumplir todas las expectativas, como para realizar un eficiente control interno. Por ello, tanto los ingenieros como los superintendentes de planta han ido fallando en esos aspectos, no han podido cumplir las metas trazadas, las expectativas en cuanto a resultados de porcentajes de producción, elevar las cantidades, todo ello que eso refiere a un control interno. Se debería tener mayor capacitación para los trabajadores, para que ellos puedan comprender la necesidad de que sí necesitemos un sistema de un control interno para mejorar, tanto para la parte económica para sueldos, como también para la empresa.

) ¿Cree que la implantación de un Sistema de Control Interno mejoraría la productividad de la empresa?

Obviamente. Según mi criterio, el control interno sistematizado va a dar mayores resultados en beneficio de la empresa y de la gerencia, porque perseguimos tener cada año mejores resultados, cada año que va pasando debemos tener mejores resultados, cosa de beneficiar a nuestros clientes. Nosotros damos un servicio de concentrado de minerales, por consiguiente, el cliente tiene que irse totalmente satisfecho por haber traído su producto y deberá haber tenido los resultados óptimos.

) ¿En la empresa se ha desarrollado algún sistema de control Interno anteriormente?

Se fue desarrollando a través del mandato que ha dado gerencia, pero lamentablemente, repito, hay personal muy reacio. Esto hace que no se vaya cumpliendo, pero se ha ido cumpliendo parcialmente, no en su totalidad, porque de haberse dado fiel cumplimiento a un sistema de control interno hubiéramos tenido resultados óptimos y satisfactorios para la gerencia, para la sociedad. Las fallas que se manifestaron demuestran que el sistema no fue implementado de manera eficiente y eso escapa a veces del control al personal, especialmente hay un turno de noche, porque trabajan grupos en puntas en la empresa y tendría que aplicarse en su totalidad mayor control en todas las puntas, generalmente la punta de la noche no se puede hacer un control exhaustivo como en el día y eso da fallas en este sistema de control interno.

) ¿De qué manera cree usted que aportaría la creación de un Sistema de Control Interno en la empresa?

Aportaría de gran manera, siempre y cuando se dé fiel cumplimiento, cumplamos todo el personal tanto administrativo operativo. Daría resultados óptimos porque estaríamos bajo un sistema en el cual todos tendríamos que abocarnos y en lograr nuestros resultados en cumplimiento también de nuestro trabajo. De no darse cumplimiento, obviamente, como cualquier proceso, va a tener sus fallas y eso va a ir interrumpiendo la implementación como en cualquier proceso.

) **¿La empresa cuenta con objetivos estratégicos?**

Sí, la empresa siempre ha tenido sus objetivos estratégicos, es por eso que día tras día, año tras año, va demostrando mejoras en los resultados. Hay que ir renovando la herramienta de trabajo para dar mayor satisfacción a nuestros clientes y mayor cumplimiento a nuestros objetivos. Por lo que estratégicamente se busca personal profesional, el más adecuado posible, para que pueda desempeñar sus funciones y dar toda la capacitación y transmitir la experiencia a todo el personal. Estratégicamente, siempre andamos persiguiendo objetivos. Hemos tenido varios ingenieros de planta y de acuerdo con su posibilidad y experiencias han transmitido porque el proceso que llevamos dentro el Ingenio no es nada fácil, es muy difícil, y tiene que haber personal capacitado para cada lugar específico.

) **¿Cree usted que es importante contar como empresa con metas y objetivos financieros y administrativos?**

Sí, considero que la empresa tiene sus objetivos y metas. Desde hace tiempo se han ido trazando metas y objetivos. Obviamente, como cualquier empresa donde existen desfases, en la minería tropezamos mucho con los precios, hay una temporada donde los precios de los minerales caen totalmente, entonces automáticamente eso incide en que la empresa tenga que parar sus actividades y esos aspectos impiden dar continuidad o cumplir con los objetivos que se han trazado; entonces, de cualquier manera, eso ocasiona una paralización dentro la empresa.

) ¿Qué tipo de problemas de índole financiero tiene la empresa? ¿Podría describirlos?

Más que todo el mayor problema que inciden en la empresa son las cotizaciones de mineral que existe a nivel internacional. Eso hace que nuestros costos se reduzcan cuando los productos e insumos van subiendo. Obviamente, hay mayor demanda de trabajo, pero hay momentos donde los insumos llegan a costar demasiado, entonces eso impide que, como un aspecto financiero, no estemos adecuadamente; hace fallar totalmente nuestra economía, porque no depende de nosotros. Nosotros dependemos del mercado donde podamos adquirir, entonces la subida de los costos de nuestros reactivos e insumos nos afecta a la economía de nuestra empresa.

) ¿Qué tipo de problemas de índole administrativo tiene la empresa? ¿Podría describirlos?

Problemas administrativos considero muy pocos, porque generalmente la empresa es la parte operativa. Lo administrativo imparte las normas de la parte financiera administrativa, entonces tiene pocos problemas. El mayor problema, como en la anterior pregunta, es de que cuando se paraliza la empresa llega a tener ciertas deudas por las compras de reactivos y por la suspensión de actividades tenga que seguir arrastrando por un tiempo, porque no hay trabajo, no se puede cubrir las cuentas por pagar.

) **¿Cómo planifica las actividades a realizarse en la empresa?**

Bueno las actividades se van desarrollando de acuerdo con el ingreso de minerales de las diferentes cooperativas con las que trabaja la empresa. La parte operativa va planificando de acuerdo con las fechas de ingreso, eso hace que también las fechas de ingreso tengan incidencia en las cantidades, porque no todas las cooperativas hacen que ingrese la misma cantidad de mineral; hay cooperativas que ingresan menor cantidad y hay cooperativas que ingresan mayor cantidad de mineral, entonces eso se va planificando de acuerdo al turno de llegada y de acuerdo al volumen que tenga cada cliente.

) **¿Se definieron objetivos y metas a corto y largo plazo dentro de la empresa?**

Como en toda empresa, siempre se definen, pero el objetivo mayor para la empresa es renovar toda la herramienta de trabajo, porque el desgaste que llega a tener por el trabajo que se realiza es contundente y fuerte, por lo que siempre se planifica y renueva toda la herramienta de trabajo, constantemente, porque el desgaste y el deterioro que sufre cada parte del Ingenio es fuerte. Por eso, los objetivos que se van trazando son en base al trabajo que se viene realizando y, más que todo, el tiempo del trabajo y la inversión que se viene realizando, también en mejorar la calidad en cuanto a cantidades. Podemos mencionar que el objetivo mayor que la empresa persigue es aumentar la capacidad cotidiana que tiene para tener un resultado mejor económicamente y satisfacer la necesidad de la empresa.

) ¿Piensa usted que los valores éticos y profesionales son la base para una buena administración?

Sí, yo no descartó que los valores éticos y profesionales siempre han dado mejores pautas y mejor dirección en la parte de la Administración, porque aparte de conocimiento que se tenga se requiere también mucha experiencia en la minería, se requiere bastante experiencia y conocimiento, ya que sin ello se podrían hacer malas operaciones teniendo problemas con los clientes. Entonces, debe tener bastante profesionalización y conocimiento para realizar una buena gestión administrativa en cuanto a mineral se refiere.

) ¿Conoce usted si la empresa cuenta con un manual de funciones que define las responsabilidades que debe asumir?

Sí, existe un manual de funciones, porque, más allá como empresa, todo trabajador también tiene que estar resguardado, tanto en la parte de salud, que es muy primordial, como en sus funciones. Por consiguiente, no tener un manual de funciones interno hace que la empresa constantemente pueda tener mayores problemas, porque existen riesgos. Existe un reglamento de funciones para que ese personal pueda cumplir satisfactoriamente su trabajo, porque este tipo de trabajos requiere tener los cinco sentidos predispuestos. Como en cualquier empresa, no se puede permitir que vengan en estado de ebriedad o por lo menos en ciertos grados se tiene que dar respeto y cumplimiento como cualquier trabajo y mucho más en esta empresa en la que tenemos mayores riesgos en cada lugar de trabajo.

) **¿Se realizan capacitaciones al personal que trabaja en la empresa?**

Son imprescindibles, pero realmente no se ha podido hacer justamente porque estos últimos tiempos hemos tenido personal nuevo y ese personal ha estado capacitado, pero en la parte del puesto que viene trabajando. Pero sí hay capacitaciones a nivel general, son imprescindibles. El mayor problema que hemos tenido es la paralización de las actividades y que cada trabajador ha tenido que abandonar su fuente de trabajo y buscar otros espacios para cubrir sus necesidades. Entonces, eso ha hecho que no podamos cumplir con las capacitaciones que sí son imprescindibles para llevar y tener una buena conducción dentro de la empresa.

) **¿El personal que trabaja en la empresa tiene experiencia suficiente para cumplir con las obligaciones en forma satisfactoria?**

Sí, tiene experiencia por eso, precisamente de acuerdo al manual de funciones, el personal ingresa de muy abajo como primera fase, ingresa personal de apoyo que va haciendo reconocimiento del trabajo a realizar en un futuro y en lo sucesivo entonces muchos de los trabajadores tienen que estar trabajando en esos puestos hasta que logren ser capacitados, tener pleno conocimiento del trabajo que van a ejecutar en ese puesto, se les hará el cambio y, de no ser así entonces, se tiene que seguir buscando otro personal que sí pueda cumplir con su respectiva capacitación y conocimiento, porque el trabajo que realizan, por ejemplo los flotadoristas, es muy delicado, ellos tienen que tener mucho conocimiento sobre el mineral, las cantidades y todo el manejo de los reactivos químicos, de lo contrario todo el proceso se tendrían errores y con fallas que nos van a traer problemas a la empresa problemas con nuestros clientes cooperativistas.

) ¿Cómo se cerciora la empresa que los empleados conocen sus responsabilidades y funciones?

Bueno, la empresa se cerciora a través de su rendimiento qué demuestra cada personal en su área de trabajo. El funcionario que ya obtuvo un cargo como flotadorista y diquero, por ejemplo, y realiza trabajos en otras áreas que son de mucho cuidado, lo tiene que hacer con mucha responsabilidad: un pequeño error, un pequeño descuido que ellos puedan demostrar, es suficiente para que se sepa de que no está cumpliendo con sus funciones en el momento y en su lugar establecido. Como en toda empresa, todo tiene su lugar, todo tiene su momento y no puede haber descuidos. Entonces, el jefe de personal está también para ello, para hacer un control exhaustivo de cada personal. En algunos momentos, cuando existen fallas, el personal no asiste por problemas, el jefe de planta tiene que poner de reemplazo al personal adecuado y necesario para que pueda cumplir estas funciones momentáneamente.

) Para efectos de asegurar registros exactos de las cantidades reales de los insumos (reactivos), ¿con qué frecuencia se realizan inventarios físicos?

Bueno, como ya mencioné, existe diferencia de cantidades de acuerdo con los clientes que nosotros tenemos. Entonces, estos inventarios son mensuales, nunca han ido igualando porque existen meses donde hay mayor cantidad de reactivos e insumos que utilizamos, como también de acuerdo con otros meses donde hay poca cantidad de mineral. Entonces, los inventarios los realizamos a mes transcurrido para saber las cantidades que hemos utilizado y también de acuerdo a la variación de minerales, porque no todos los minerales poseen las mismas características, hay minerales mucho más duros, mucho más rústicos, otros minerales son más nobles; entonces, mensualmente, de acuerdo al tipo de mineral de los diferentes centros mineros, hacemos un inventario y un análisis para determinar cuánto de reactivos e insumos se han ido utilizando para cada cliente y cantidad de mineral procesado.

) Para efectos de asegurar registros exactos de las cantidades reales de los activos fijos, ¿con qué frecuencia se realizan inventarios físicos?

Bueno, para determinar estas cantidades reales, nosotros por el tiempo de trabajo que venimos realizando lo hacemos con una frecuencia de tres meses, porque existen ciertas falencias, pero en cada tres meses se ha ido viendo y hemos tenido resultados óptimos. En ese sentido, todos consideramos que esa frecuencia es la más acertada y lo más aceptable para tener también mayor conocimiento en la parte administrativa.

) Mencione fortalezas y debilidades que usted percibe en la empresa.

Fortalezas:

Bueno dentro de las fortalezas, podríamos indicar que el trabajar con minería no es nada difícil, pero tampoco imposible. Se conoce que la fortaleza que tenemos es que por nuestras manos pasa una diversidad de minerales, pasando desde estaño y minerales complejos; nosotros los podemos tener obtener tanto en bruto como en concentrado. La fortaleza es saber que nosotros estamos coadyuvando en la economía de nuestro país, porque para todos los minerales procesados la venta se efectúa en el mercado internacional, consideramos que todo el trabajo que se viene realizando aporta a la economía de nuestro país. Cuánto no quisiéramos que esta empresa sea mucho más grande y que el aporte a nuestro país y a nuestro departamento sea mucho más grande.

Debilidades:

Bueno, entre las debilidades podríamos indicar que existe las mejores predisposiciones, pero el factor económico también hace de que no se pueda cumplir con todas las expectativas. En este sentido, una debilidad podría ser que la empresa debería tener toda la tecnología apropiada, pero por factores que se atraviesan, paralizaciones que interrumpen el proceso de nuestras actividades, no se puedan cumplir con nuestras metas. Por consiguiente, seguimos ajustando ese tipo de problemas. Tenemos también debilidades en el cuidado del medio ambiente y sabiendo y conociendo que el factor de la minería sí tiene sus factores de contaminación, realizamos los mejores cuidados, hacemos cuánto se puede. En la empresa andamos tropezando porque no se puede cumplir con todas las expectativas. De igual manera, otra debilidad son los salarios. Todos los trabajadores aspiran a sueldos superiores, pero no habiendo la continuidad de trabajo tenemos que paralizar y suspenderlos momentáneamente. Considero que es una debilidad, pero no atribuible a la empresa, sino porque la situación se presenta y que generalmente los trabajadores han ido entendiendo y eso ha hecho que la empresa no pueda cumplir con todos sus expectativas y metas trazadas.

4.4. SISTEMAS DE CONTROL APLICADOS EN OTROS INGENIOS

En Bolivia existen 75 ingenios mineros registrados oficialmente, los cuales se hallan concentrados en los departamentos de Potosí, Oruro y La Paz. Del total, 45 se hallan en Potosí, 26 en Oruro y cuatro en La Paz (Servicio Geológico Minero, 2016).

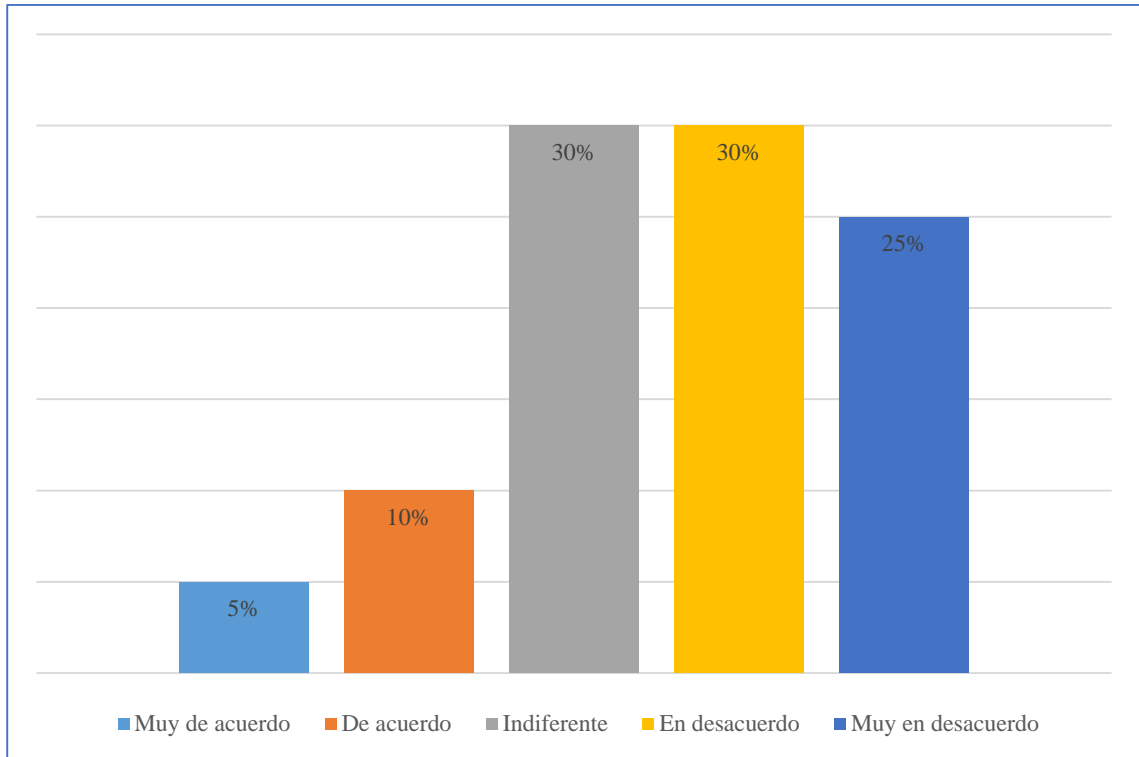
La historia de los ingenios mineros en Bolivia es tan antigua como la minería misma y, salvo la implementación de ciertas técnicas y químicos o reactivos modernos, la forma de hacer minería y de separar el mineral no ha cambiado con los años, como no ha cambiado la necesidad de insumos básicos para todo su proceso (Perreault, 2014).

Según estudios especializados, los ingenios mineros no priorizan los temas referidos a la calidad de la gestión administrativa, hecho que se refleja, entre otros, en la seguridad ambiental, por ejemplo. Sin duda, y pese a constituirse en un sector sumamente importante para la actividad minera, despierta preocupación el bajo nivel en cuanto a formación sobre administración (Saldaña, 2015).

Para el presente estudio, se encuestó a personal contable de 12 ingenios mineros. Se aplicó el mismo instrumento usado para conocer la percepción de los ejecutivos del Ingenio Amanecer, reformulado en afirmaciones para que puedan cuantificarse y graficarse. La aplicación de la boleta se realizó de manera virtual.

4.4.1. Conocimiento sobre Sistemas de Control Interno

Gráfico 4.1: Conozco qué es un Sistema de Control Interno.



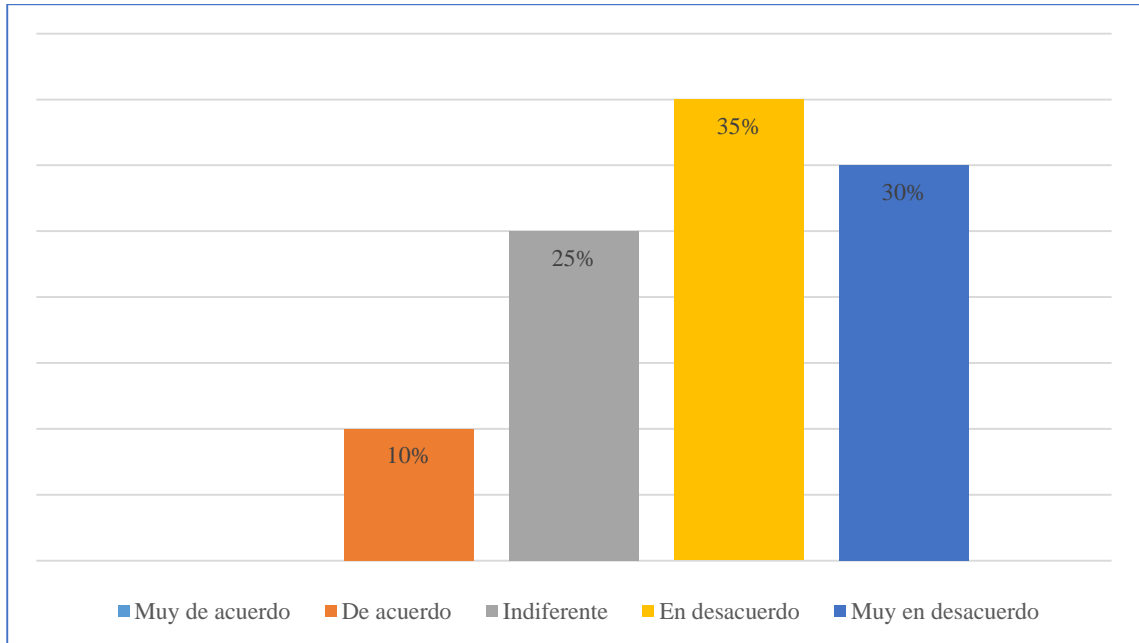
Fuente: Elaboración propia.

Los resultados son bastante reveladores. En general, el conocimiento sobre qué es un Sistema de Control no se halla entre las prioridades de los encuestados.

Destaca que un 55% desconoce qué es el Control Interno, hecho que, sin duda, debe repercutir en el desempeño de esas empresas. Llama la atención que, para un 30% de los ingenios encuestados, el conocimiento sobre el Control Interno sea un tema indiferente. Apenas un 15% sabe de qué se trata.

4.4.2. Conocimiento sobre la importancia de un Sistema de Control Interno

Gráfico 4.2: Conozco la importancia de un Sistema de Control Interno



Fuente: Elaboración propia.

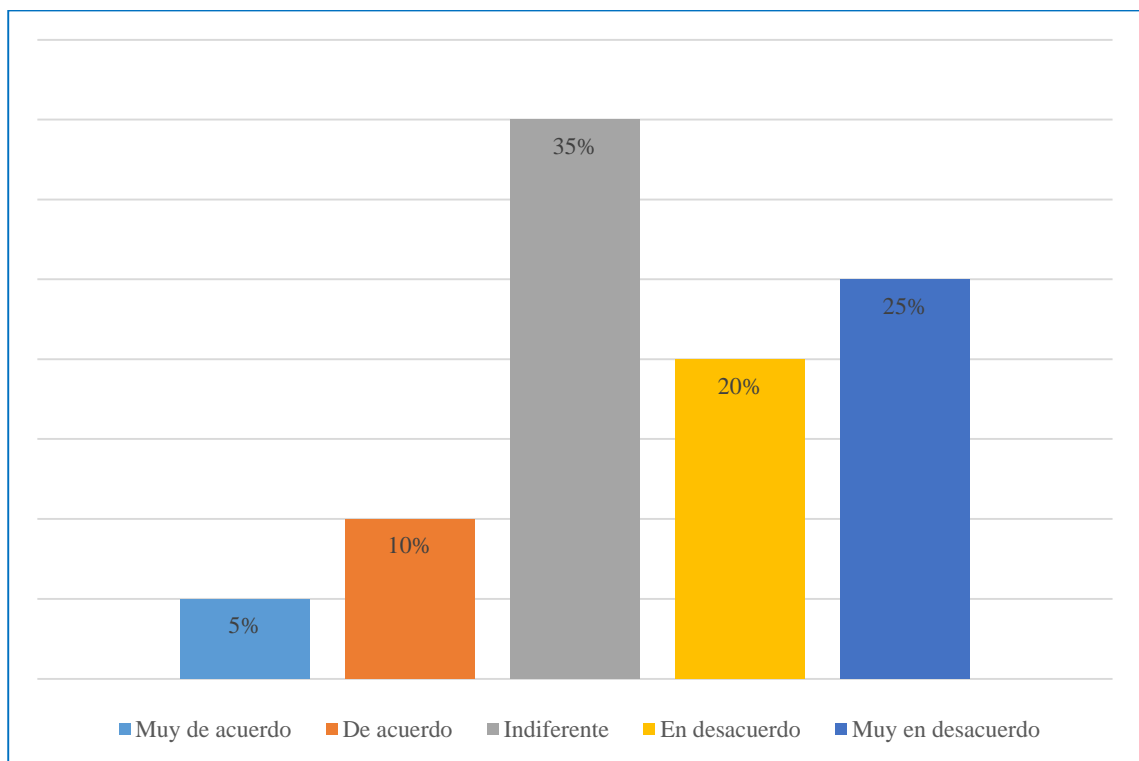
Coincidiendo con los resultados expuestos en el gráfico anterior, y con la entrevista al objeto de estudio de esta investigación, los resultados confirman que se otorga escasísima importancia al hecho de contar con sistemas de control interno.

En total, un 90% no otorga importancia alguna a tener un Sistema de Control, mientras que apenas un 10% considera que se trata de algo importante.

Entre los resultados, no deja llamar la atención el elevado porcentaje de indiferentes en cuanto a la importancia del control interno (25%), hecho que pudiese indicar un limitado nivel de formación en cuanto a gestión empresarial y control interno. Sin duda, el resultado que despierta preocupación, siendo un sector tan importante para la economía, es el 65% que afirma desconocer por completo la importancia de controles internos.

4.4.3. Conocimiento sobre las características de un Sistema de Control Interno

Gráfico 4.3: Conozco las características de un Sistema de Control Interno



Fuente: Elaboración propia.

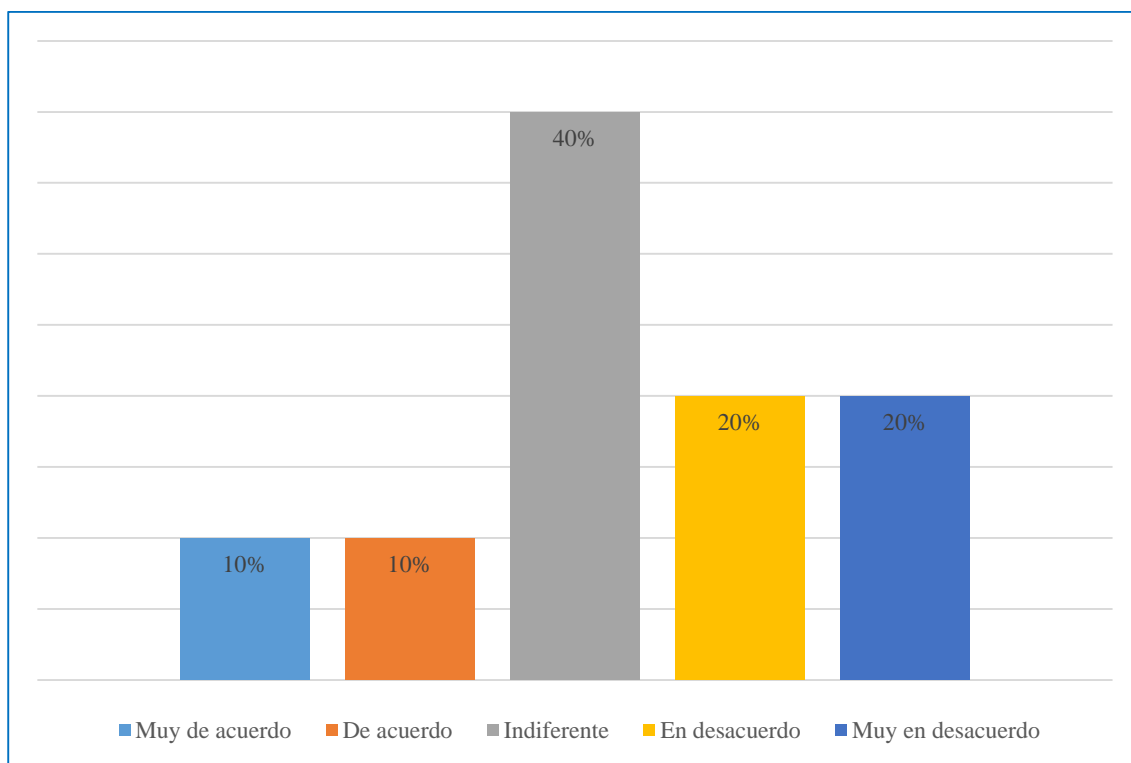
Este gráfico podría explicar los resultados de los dos anteriores. Un 45% desconocería las características de un Sistema de Control, hecho que, sin duda, debe reflejarse en la gestión del control interno de esas empresas.

Se mantiene la tendencia en cuanto a la indiferencia, esta vez con un 35%. Este porcentaje podría indicar que, para poco más de un tercio, el Control de Interno no es algo que revista importancia y que, además, no es necesario conocer.

Apenas un 15% señala que conoce bien o muy bien los pormenores de un Sistema de Control Interno. En total, el 85% de los encuestados no otorga importancia al Control Interno, hecho que constituye en una seria traba para la gestión empresarial y que seguramente impide la consecución de sus objetivos, si es que los tienen.

4.4.4. Conocimiento sobre el impacto de un Sistema de Control Interno

Gráfico 4.4: Conozco el impacto de un Sistema de Control Interno



Fuente: Elaboración propia.

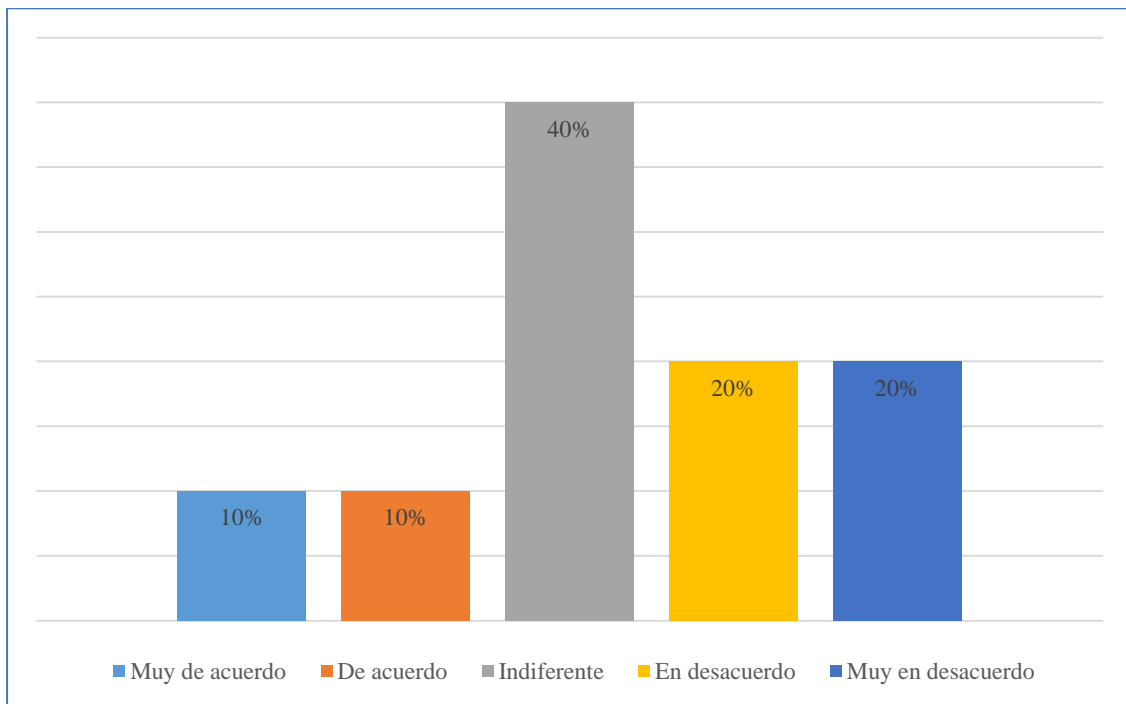
El Gráfico 4 confirmaría que el problema principal en cuanto a la implementación y gestión de controles internos se halla en la formación de las personas responsables de la administración en general y/o del área de control en particular.

El 80% afirma desconocer el impacto que tiene un Sistema de Control Interno. De ese total, para el 40% el tema le resulta indiferente, hecho que expresa un nivel académico limitado en cuanto al tema en cuestión o que el cargo es ocupado por personas que no son las idóneas para desempeñar tan delicadas funciones.

El estudio muestra que apenas un 20% afirma conocer la importancia que tiene el control interno, hecho que puede augurar que esas pocas empresas se encuentran en buenas manos.

4.4.5. Uso pasado de un Sistema de Control

Gráfico 4.5: En el pasado la empresa contaba con un Sistema de Control



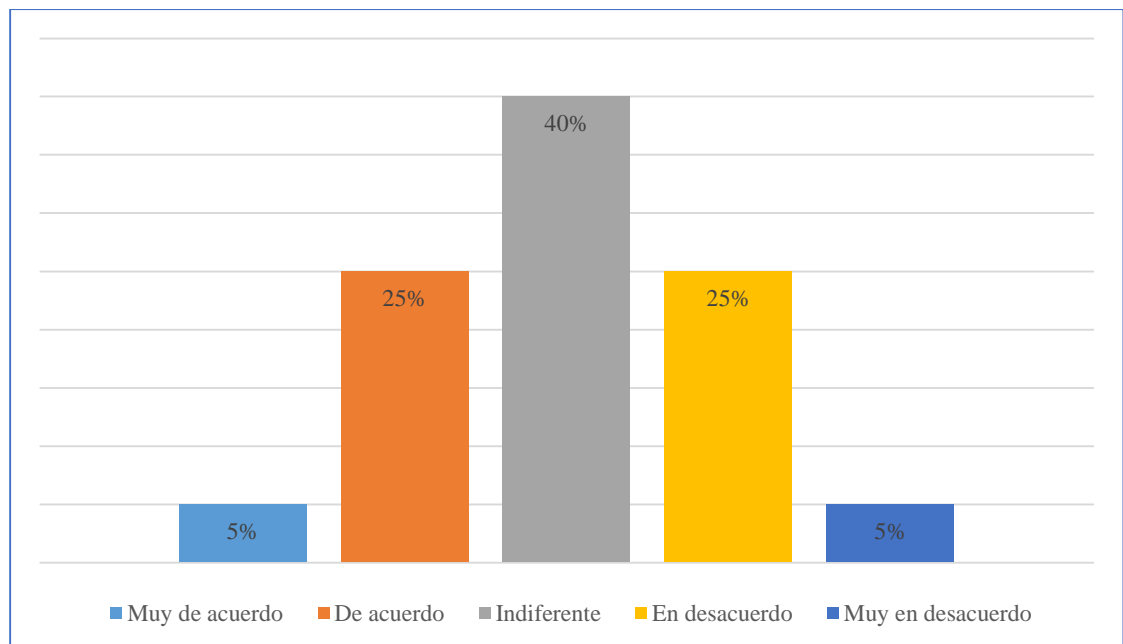
Fuente: Elaboración propia.

Los datos se repiten de forma insistente, perfilando un escenario empresarial sumamente limitado en cuanto a controles internos.

Nuevamente, destaca el porcentaje de indiferentes (40%), hecho que pudiera significar que no se conoce que si existía o no en el pasado algún tipo de sistema de control o que esa información no se consideraría relevante. Sea como fuere, este dato podría confirmar aquello que los estudios sobre el sector empresarial en el país señalan y que se refiere a las limitaciones en la formación de quienes tienen a su cargo la gestión y/o el control. La otra posibilidad es que el cargo vinculado a gestión se halla ocupado por persona que poco o nada conocen sobre el tema. El otro 40% afirma que no existía en gestiones pasadas sistema de control alguno, hecho que indica que se trata de un problema de largo plazo. Apenas un 20% asegura que se contaba con sistemas de control.

4.4.6. Uso actual de un Sistema de Control

Gráfico 4.6: Actualmente la empresa cuenta con un Sistema de Control



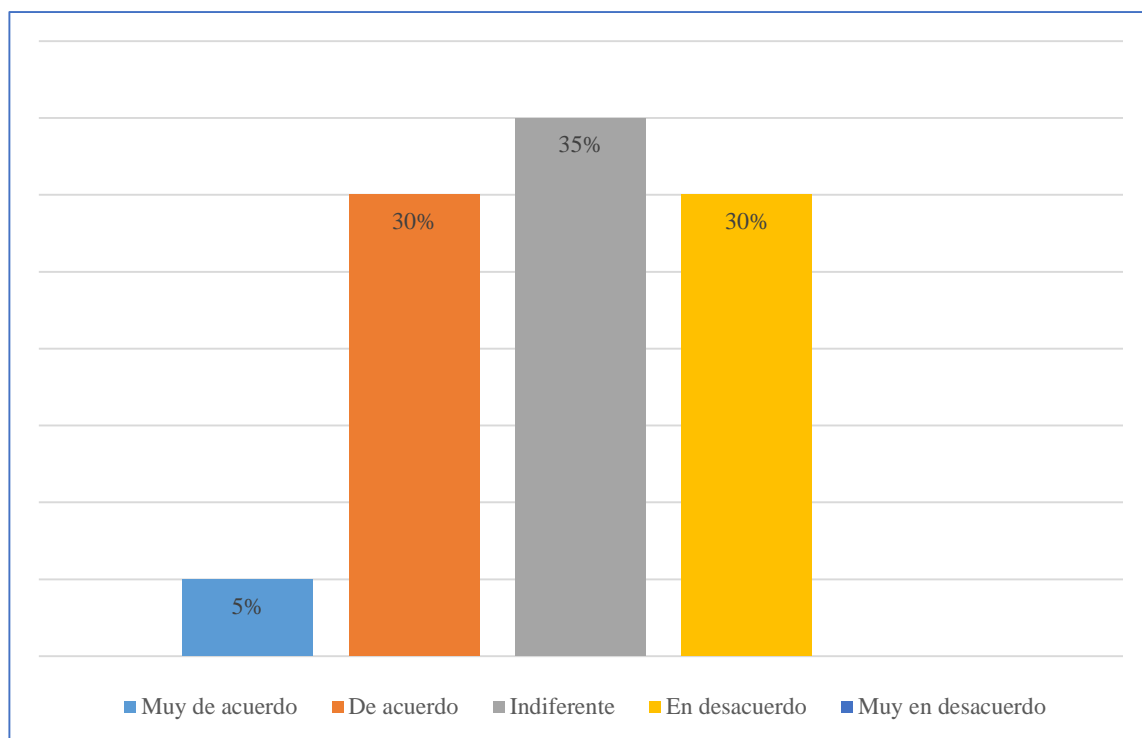
Fuente: Elaboración propia.

Si para un 40% era indiferente si existía o no en el pasado algún tipo de sistema de control, para ese mismo porcentaje parece no importante si en el presente se cuenta con dicho sistema. Sin duda, una realidad sumamente preocupante en el sector de los ingenios mineros. Un 30% asegura que la empresa no cuenta con sistema de control, mientras que un porcentaje similar (30%) afirma que sí se cuenta con controles internos.

Para los fines de esta investigación, sólo un tercio de las empresas encuestadas tendrían algún tipo de sistema de control interno. El 70% restante no sabe o no tiene mecanismos de control internos. Este gráfico puede ser considerado de gran importancia desde el punto de vista empírico, porque al margen de si se sabe o no qué es o cuál es su importancia, en los hechos sólo un 30% de las empresas cuentan con sistemas de control interno.

4.4.7. Objetivos estratégicos

Gráfico 4.7: La empresa cuenta con objetivos estratégicos



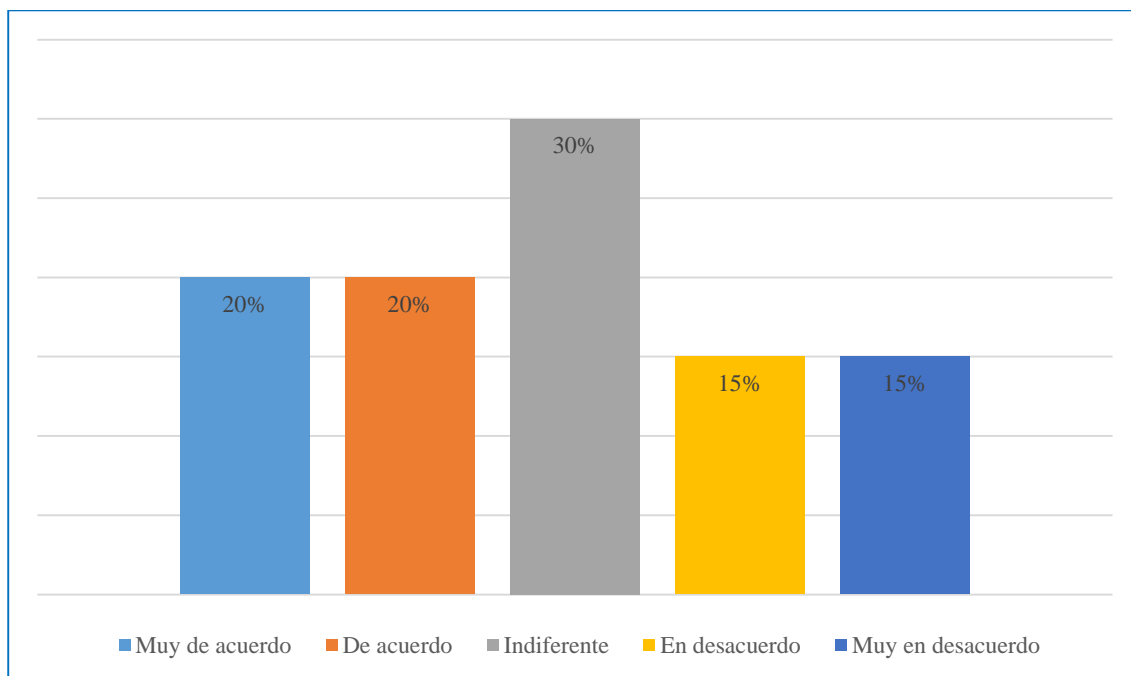
Fuente: Elaboración propia.

Si bien los objetivos estratégicos son parte constitutiva de la gestión en general y de los mecanismos de control en particular, para un 65% no tendrían importancia o no existirían. Dicho de otra manera y según estos resultados, un 65% de las empresas encuestadas se gestiona a ciegas. No sólo cuenta hacia dónde ir o qué hacer, sino sobre cómo realizar ajustes oportunos y necesarios.

El porcentaje de las empresas que sí cuentan con objetivos estratégicos es similar a los resultados sobre conocimiento e importancia de controles internos (35%). Es decir, se evidencian tres tendencias bastante consistentes: las empresas que se muestran indiferentes con el control interno, aquellas que no lo usan y aquellas que sí lo emplean como herramienta de gestión.

4.4.8. Objetivos financieros y administrativos

Gráfico 4.8: Es importante que la empresa tenga objetivos financieros y administrativos



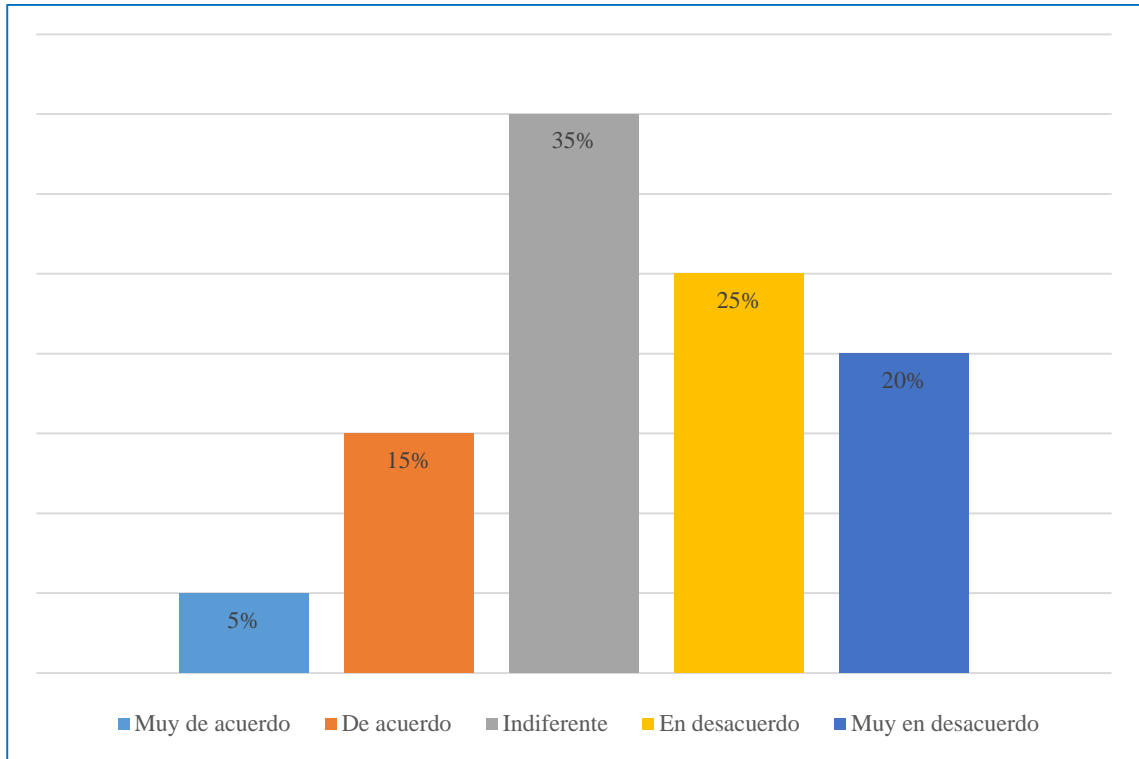
Fuente: Elaboración propia.

La tendencia se mantiene, casi de forma reiterativa y lineal. Un 30% considera que es indiferente si la empresa tiene o no objetivos administrativos y financieros, hecho que resulta preocupante para el destino de esas empresas y cuestionaría la probidad de quienes tienen a su cargo las responsabilidades de gestión y control.

Por otro lado, y de forma consistente con los anteriores resultados, un 30% afirma que no tiene importancia alguna que la empresa tenga fijados objetivos administrativos y financieros. En total, un 60% considera de hecho que una empresa puede mantenerse sin establecer objetivos y metas en las áreas de administración y finanzas. Coincidente con los anteriores gráficos, un 40% opina que sí son importantes estos objetivos.

4.4.9. Problemas financieros

Gráfico 4.9: La empresa no tiene problemas financieros de importancia



Fuente: Elaboración propia.

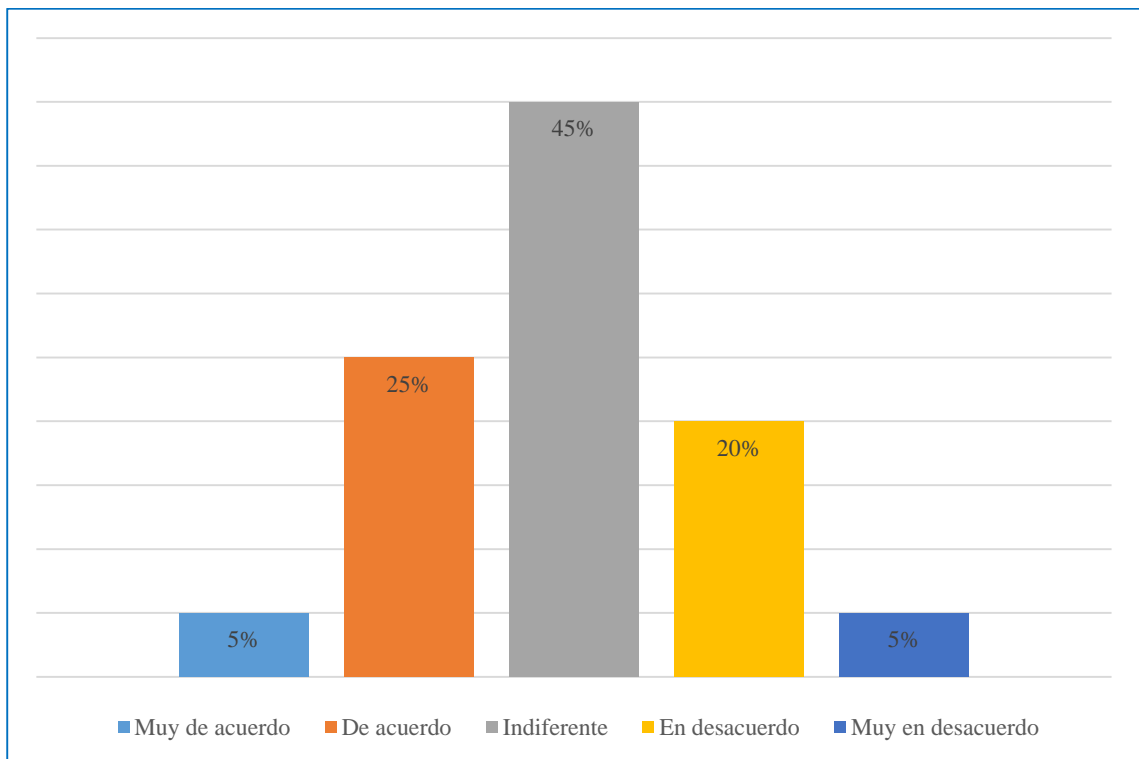
La tendencia es clara y se muestra consistente. Un 35% se muestra indiferente ante la presencia o no de problemas financieros, hecho que debiera despertar preocupación en esas empresas. Junto, un 45% no está de acuerdo en que no existen problemas financieros, es decir, que sí se cuentan con problemas y limitaciones en el ámbito financiero. Sin duda, un resultado bastante predecible según los resultados anteriores.

La encuesta muestra que un 20% asegura que no cuenta con problemas financieros. Es posible suponer que este dato correspondería a aquellas empresas que conocen y emplean sistemas de control interno.

Sin duda, el hecho de que el 80% de las empresas asegure que tiene problemas financieros, muestra la presencia de un problema sumamente delicado en el rubro de los ingenios mineros.

4.4.10. Problemas administrativos

Gráfico 4.10: La empresa no tiene problemas administrativos de importancia



Fuente: Elaboración propia.

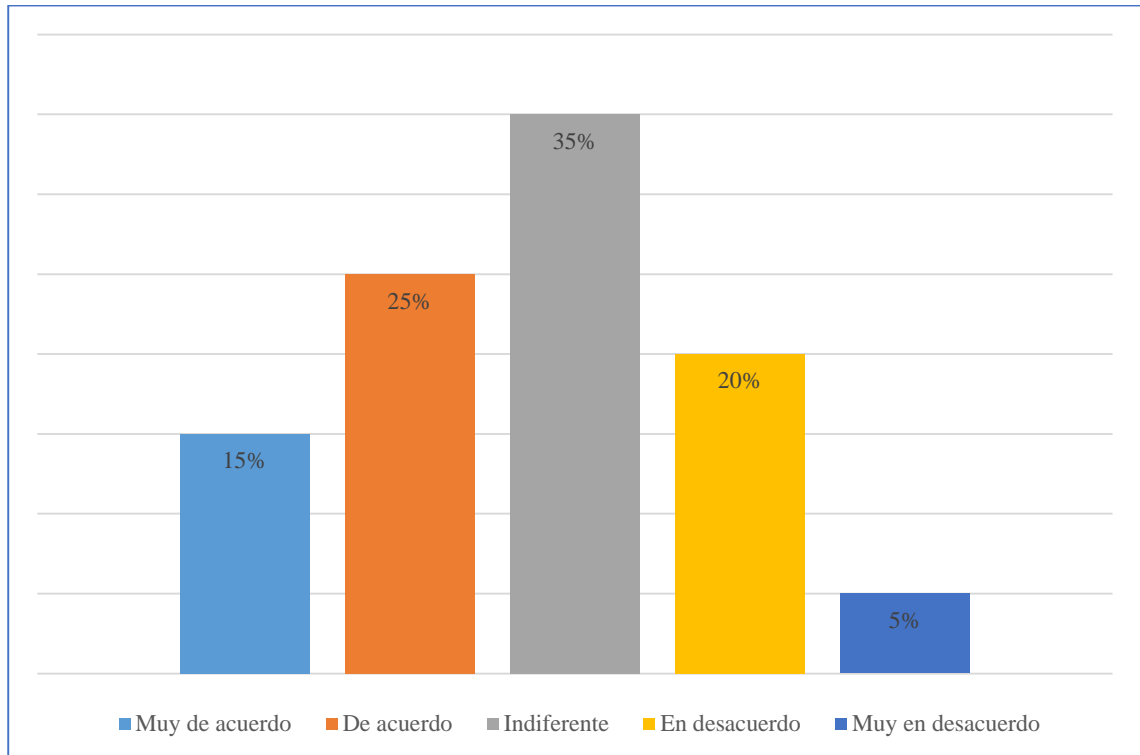
Si bien en el gráfico se mantiene la tendencia indiferente, esta vez en cuanto a la presencia de problemas administrativos (45%), llama la atención que apenas un 25% asegure que no existe problema alguno en esa área, siendo que no se conocen, ni se otorga importancia y menos se aplican sistemas de control interno.

En este gráfico destaca también que para un 30% existen problemas administrativos, hecho que podría explicar que un tercio de las empresas saben que existen problemas administrativos, aunque posiblemente no lo saben identificar y menos resolver.

No cabe duda de que el estudio ha identificado con claridad la existencia de una seria deficiencia en cuanto a gestión y sistemas de control y que tiene que ver con su desconocimiento y su existencia o deficiente aplicación.

4.4.11. Planes estratégicos

Gráfico 4.11: La empresa cuenta con planes estratégicos



Fuente: Elaboración propia.

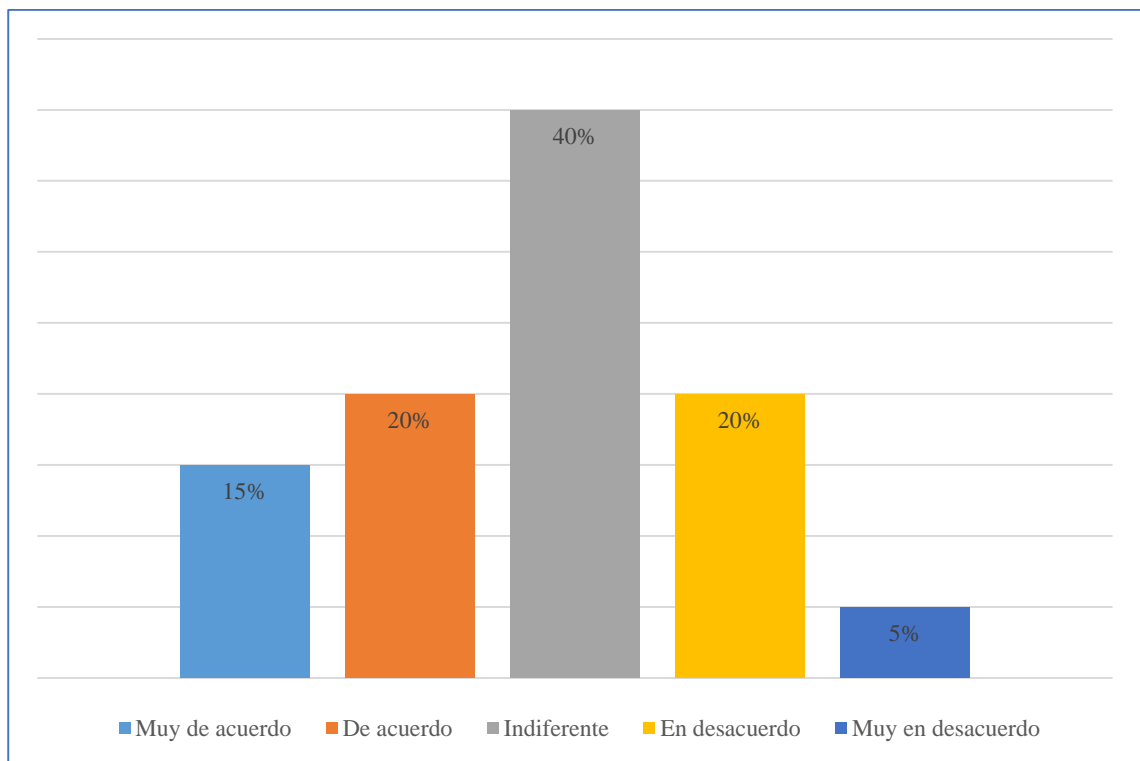
El gráfico muestra la opción recurrente: indiferente, y con porcentajes similares al resto de los gráficos (35%). Esto indicaría que, para un tercio de las empresas, la existencia o no de planes estratégicos es algo irrelevante e incluso prescindible.

Un 25% asegura que la empresa no tiene planes estratégicos. Sumado al anterior dato, se tendría que un 60% no tiene o no considera importante tener un plan estratégico, base fundamental de un adecuado sistema de control.

El gráfico describe que un 40% asegura que sí se tiene un plan estratégico, pero, dados los resultados obtenidos en cuanto a conocimientos de gestión y control, podría ser un sesgo o la evidencia de que existirían efectivamente planes estratégicos pero elaborados con serias deficiencias, por lo menos en cuanto a objetivos y mecanismos de control.

4.4.12. Objetivos y metas a corto y largo plazo

Gráfico 4.12: La empresa cuenta con objetivos y metas a corto y largo plazo



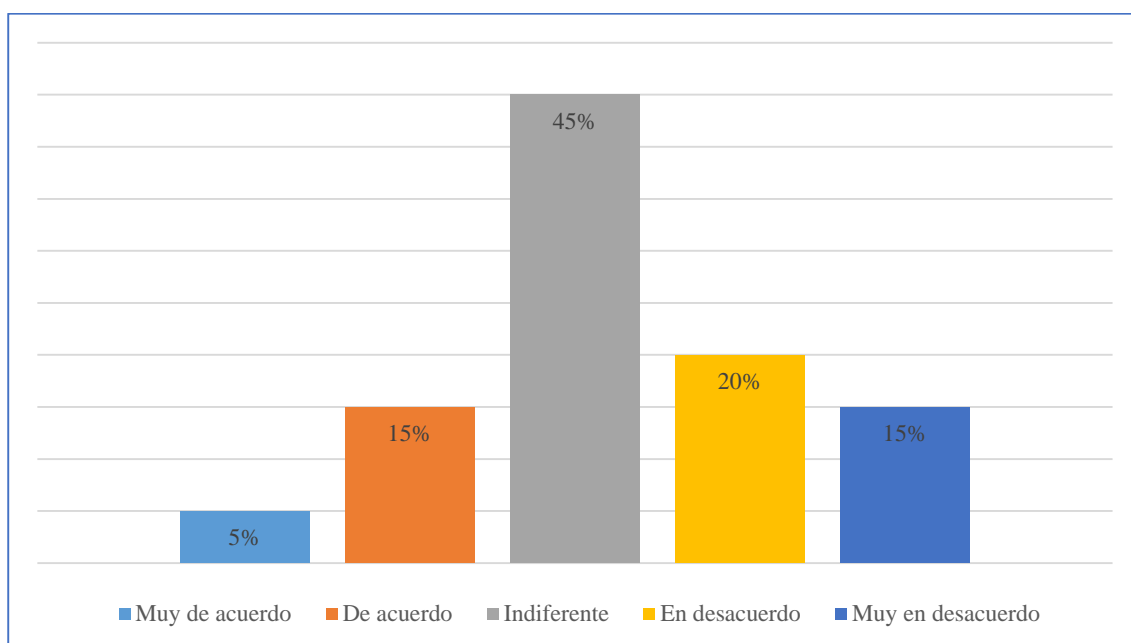
Fuente: Elaboración propia.

De forma reiterativa, el estudio muestra que un 40% se muestra indiferente en cuanto la existencia o no de objetivos a corto o largo plazo. No hay duda de que se trata de empresas que podrían seguir un camino marcado por una gestión caótica y sin proyecciones halagüeñas. Por otra parte, un 25% asegura que la empresa no tiene objetivos establecidos y por ende se gestionaría a ciegas.

Finalmente, un 35% afirma tener objetivos a corto y mediano plazo. Con este y con los anteriores gráficos, es posible prever que únicamente un tercio o menos del sector de ingenios mineros podría estar bajo gestiones eficientes y profesionales, mientras que otro tercio podría estar en plena naufragio administrativo y financiero, y un último tercio en pleno estancamiento. Salvo que no exista algún tipo de subvención, los dos últimos podrían correr riesgo de quiebra.

4.4.13. Valores éticos y profesionales

Gráfico 4.13: Los valores éticos y profesionales son la base para una buena administración



Fuente: Elaboración propia.

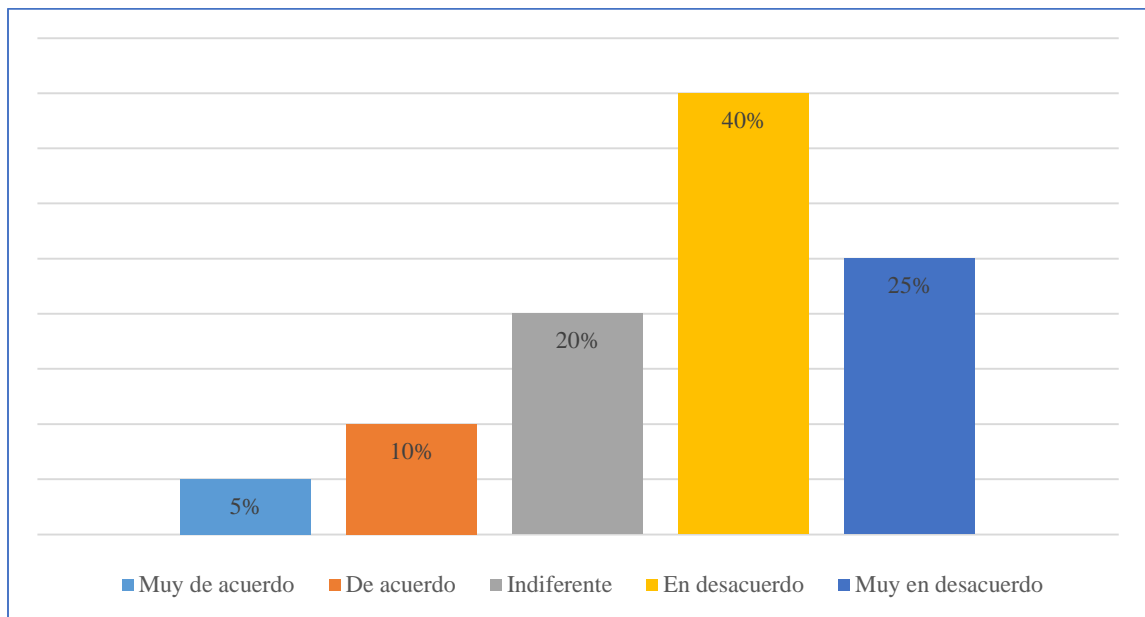
Aquí, la categoría predominante en toda la encuesta, indiferente, alcanza uno de sus porcentajes más altos: 45%. Puede ser un indicativo que confirmaría la ausencia de formación en cuanto a gestión y control. De otra forma no se explica un porcentaje tan elevado que le sea indiferente la importancia de valores éticos en el proceso administrativo.

Un 35% no está de acuerdo con que estos valores éticos sean importantes para la gestión empresarial. De este total, un 15% está “muy en desacuerdo” que tengan alguna importante los valores éticos en el desempeño administrativo.

Por el contrario, únicamente un 20% cree importantes estos valores y, de ese total, apenas un 5% se encuentra “muy de acuerdo”.

4.4.14. Manual de funciones

Gráfico 4.14: La empresa cuenta con un manual de funciones



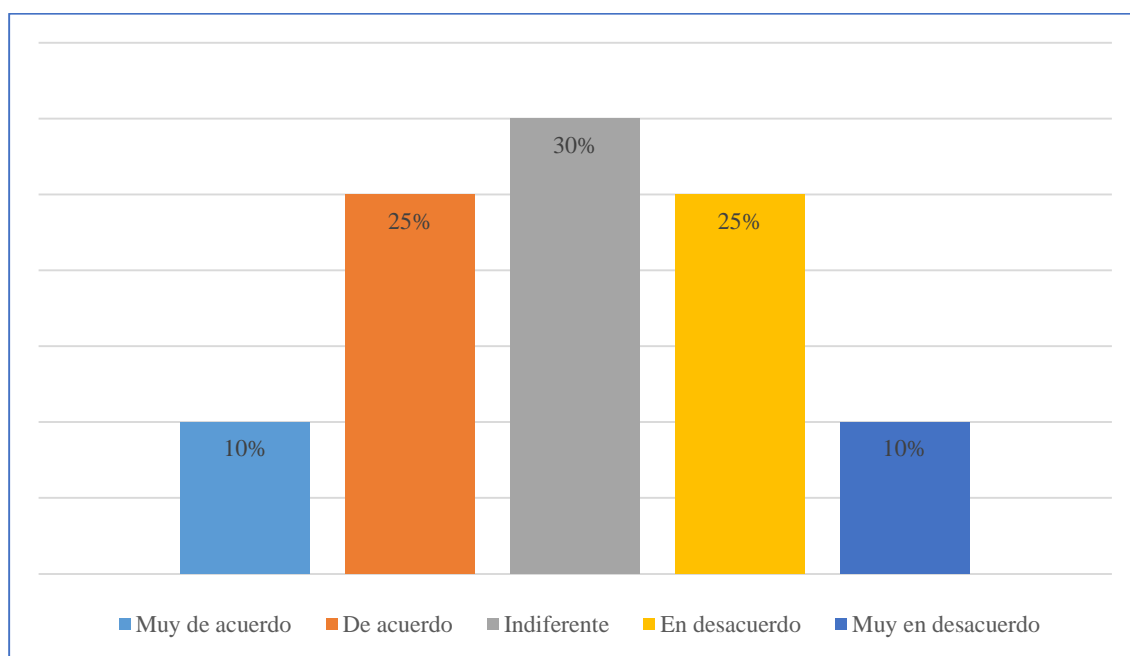
Fuente: Elaboración propia.

Aquí se revela un hecho que, junto a las limitaciones en cuanto a formación, podría constituirse en otro de los problemas que enfrenta este sector empresarial en cuanto a gestión y control interno. Un 65% asegura que la empresa no cuenta con un manual de funciones, hecho que impediría la asignación adecuada de responsabilidades y el correspondiente flujo de autoridad y comunicación. Aquí el porcentaje de indiferentes baja (20%), posiblemente por la evidencia incuestionable de la ausencia de un Manual de Funciones.

Finalmente, y de forma consistente, aunque en un porcentaje menor, un 15% señala que la empresa sí tiene un Manual de Funciones. La evidencia fáctica de la ausencia de manuales de funciones podría constituirse en prueba de la presencia de serios problemas de gestión y control.

4.4.15. Capacitaciones de su personal

Gráfico 4.15: La empresa realiza capacitaciones de su personal



Fuente: Elaboración propia.

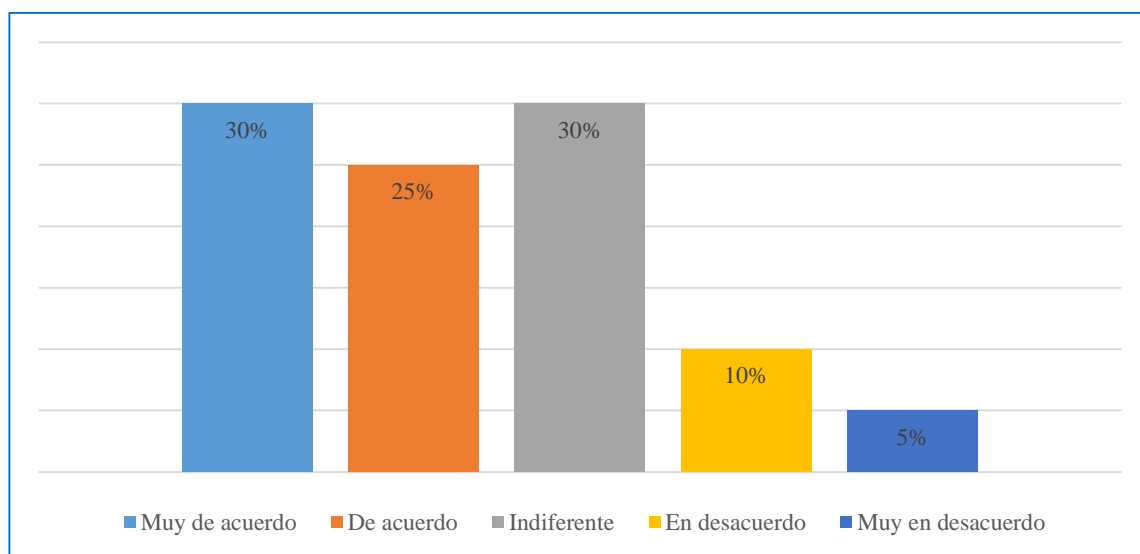
Aquí parece descubrirse otra de las deficiencias estructurales de esas empresas. Mientras el 30% de las empresas se muestra indiferente ante la capacitación de su personal, un 35% señala que no existe capacitación alguna. La conclusión es obvia y preocupante: un 65% de las empresas desempeña sus actividades de espaldas a la capacitación de su personal, hecho que impediría una adecuada cualificación de las tareas.

Por otra parte, un 35% asegura que sí capacita a su personal y dentro de este porcentaje podría encontrarse aquel que conoce sobre gestión, planificación estratégica, control, etc.

Visto el panorama completo, no hay duda de que únicamente un tercio de las empresas del sector se desempeña con criterios básicos de gestión.

4.4.16. Experiencia laboral

Gráfico 4.16: El personal que trabaja en la empresa tiene experiencia suficiente como para cumplir con sus obligaciones en forma satisfactoria



Fuente: Elaboración propia.

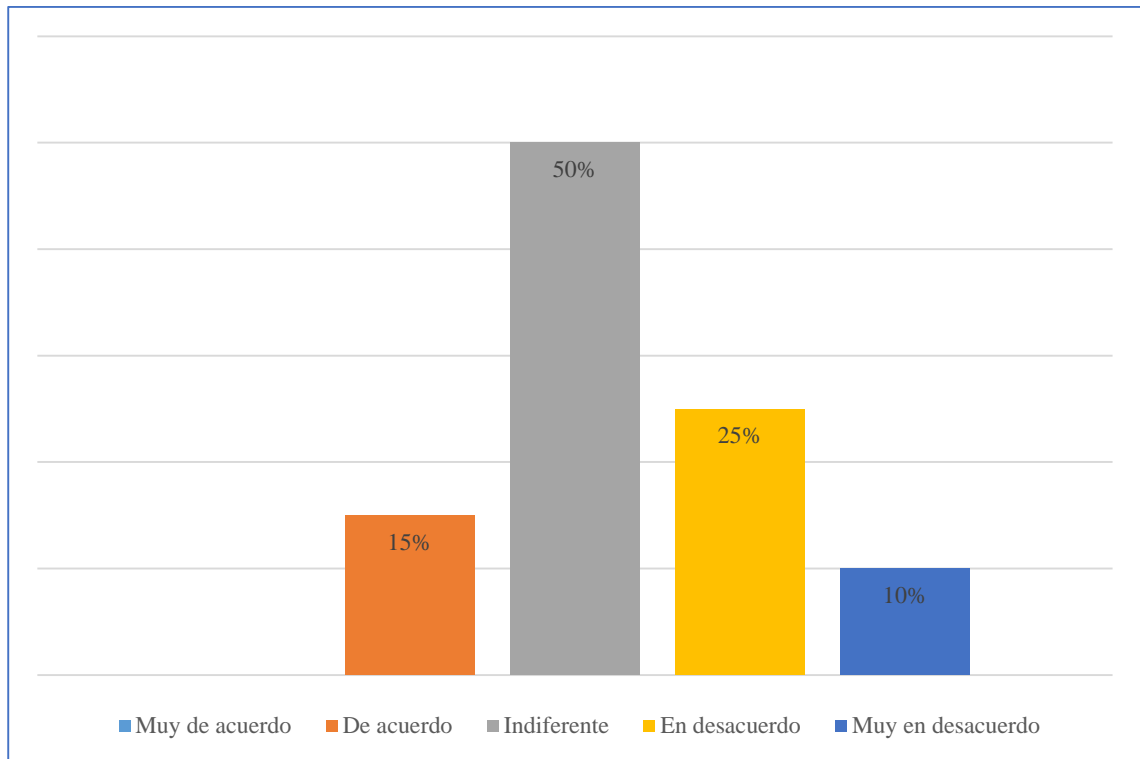
Este gráfico parece contradictorio con la tendencia detectada, pero si se mira bien en realidad la confirma. Primero, la categoría “indiferente” se mantiene alta, mostrando que para un tercio no sería relevante la experiencia laboral.

Segundo, un 55% estaría de acuerdo en que el personal cuenta con la experiencia necesaria y suficiente para desempeñarse de manera óptima. Este hecho, contrastado con el hallazgo de la limitada formación en cuanto a gestión, podría indicar que en estas empresas se prioriza la gestión por experiencia práctica y no por una combinación de formación y trabajo en el terreno.

Sólo un 15% indica que el personal no tiene la experiencia suficiente. Posiblemente entre ese total se encontrarían el personal vinculado a gestión y a control interno.

4.4.17. Programa de inducción

Gráfico 4.17: La empresa tiene un adecuado programa de inducción



Fuente: Elaboración propia.

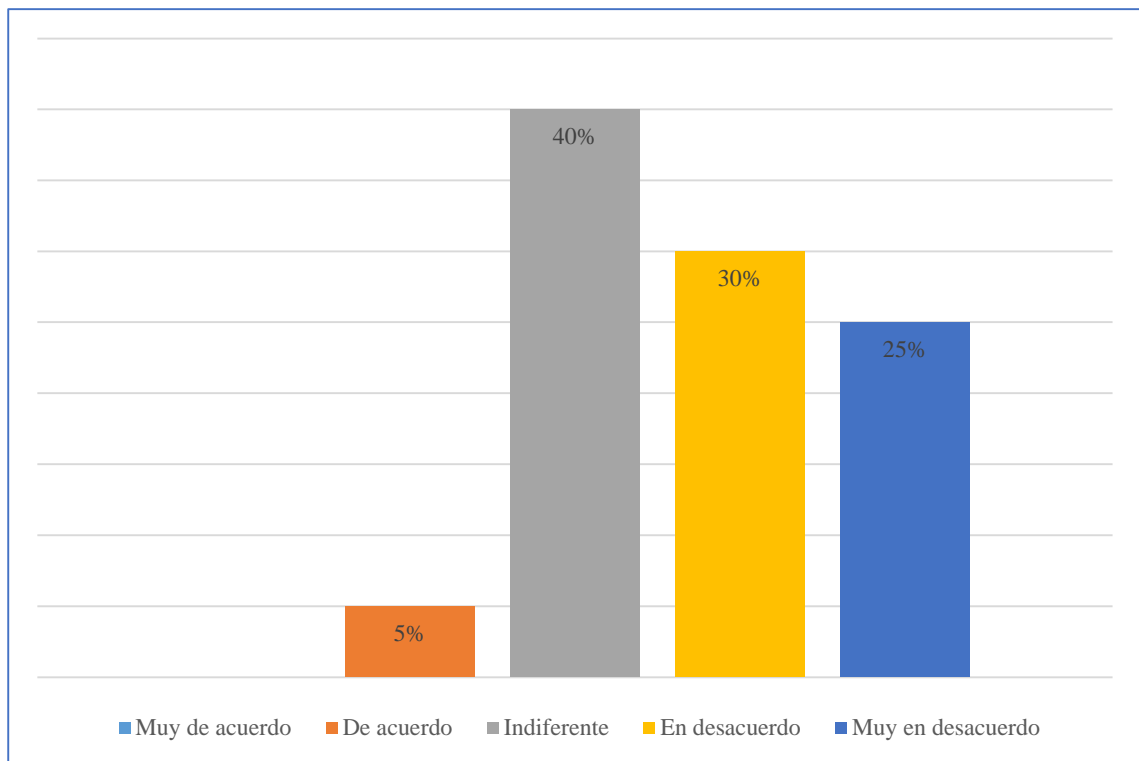
Este gráfico podría explicar el problema de fondo de estas empresas. Un 50% considera que es indiferente si existe o no un programa de inducción. Es decir, la mitad de estas empresas no considera importante la aplicación de un adecuado y medido proceso de inducción.

Un 35% asegura que la empresa no cuenta con programa de inducción alguno, hecho que indicaría la presencia de personal que no se halla adecuadamente calificado para sus funciones. Y se a ello se le agrega la ausencia de Manuales de Funciones, la situación podría ser delicada.

Finalmente, apenas un 15% asegura que sí existe un programa de inducción. Llama la atención de que no existe posición alguna que esté “muy de acuerdo” con la afirmación sobre la existencia de un programa de inducción.

4.4.18. Inventarios físicos

Gráfico 4.18: La empresa realiza permanentes inventarios físicos



Fuente: Elaboración propia.

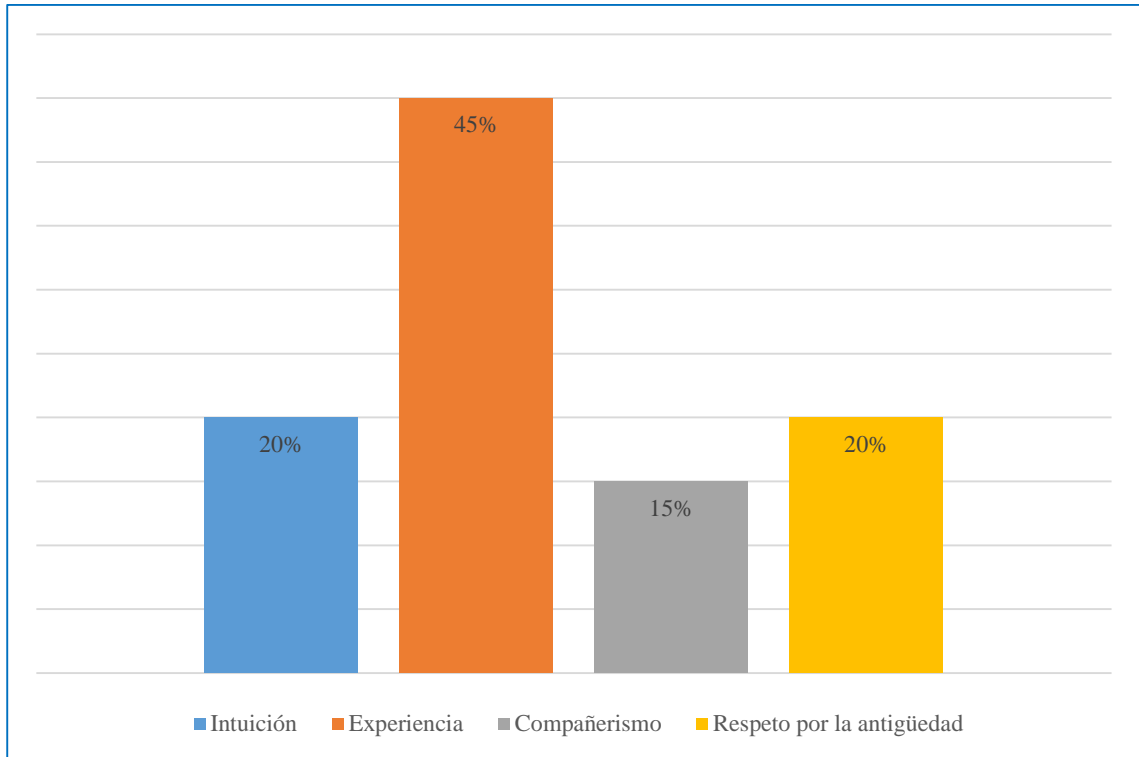
Tal parece que todos los gráficos pueden resumirse en el Gráfico 18.

Primero, para un 40% es indiferente la realización o no de inventarios físicos, hecho que se constituye en una seria limitación para la gestión empresarial. Segundo, un 55% señala que no se realizan inventarios físicos, es decir, que no se aplican mecanismos de control fácticos, hecho que impediría a la empresa conocer sus existencias en cuanto a materia prima, productos, insumos, etc. Tercero, únicamente un 5% señala realizar inventarios físicos, hecho que podría indicar algún nivel de sistema de control efectivo y eficiente.

Los tres casos muestran un panorama preocupante en cuanto control básico y gestión elemental de una empresa.

4.4.19. Principales fortalezas en la gestión empresarial y de control

Gráfico 4.19: Describo las principales fortalezas de la administración



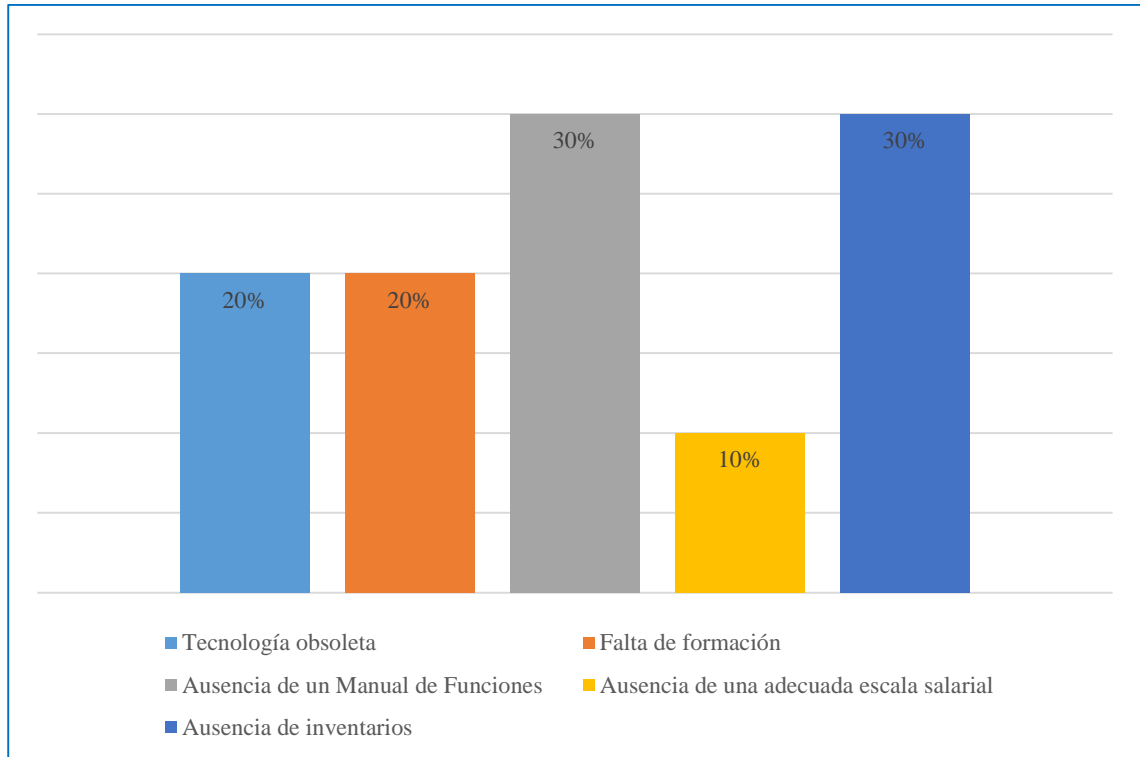
Fuente: Elaboración propia.

Al terminar la recolección de datos cuantitativos, se pidió a los encuestados señalar las principales fortalezas de la empresa en cuenta a gestión en general y a control en particular. Los resultados son interesantes y confirman los hallazgos alcanzados. La fortaleza más valorada es la experiencia (45%), hecho que indicaría que en estas empresas se prioriza los años de trabajo antes que la formación académica y la experiencia normada.

Siguen en porcentaje la intuición (20%), que tendría que ver con la experiencia (saber hacer las cosas por experiencia y sentido común); la antigüedad de los trabajadores (20%), que también estaría asociada a la experiencia; y el compañerismo en la fuente de trabajo (15%). Tal parece, y según los resultados, se intenta sustituir las limitaciones encontradas en cuanto al conocimiento sobre gestión con la experiencia laboral.

4.4.20. Principales debilidades en la gestión empresarial y de control

Gráfico 4.20: Describo las principales debilidades de la administración



Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, la identificación de las debilidades apunta a problemas medulares, algo destacado entre los encuestados.

Dos hechos se priorizan: por un lado, la ausencia de un Manual de Funciones, base esencial de una adecuada gestión; por otro, se destaca la ausencia de inventarios, hecho que apuntaría a la limitación más seria en cuenta a mecanismos de control.

Asimismo, se destacan otras tres debilidades: Tecnología obsoleta, vinculada a la gestión administrativa, vale decir computadoras y software especializados y actualizados. Falta de formación del personal responsable de administración y control. Problemas con la escala salarial que impediría apropiados incentivos para el personal responsable de las actividades administrativas y de gestión.

4.5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Siguiendo la orientación teórica, y con base en los resultados obtenidos en las entrevistas y en la encuesta, es posible hacer una síntesis del diagnóstico sobre el actual sistema de control del Ingenio Minero Amanecer Ltda. a partir de tres subsistemas:

-) Subsistema de control estratégico.
-) Subsistema de control de gestión.
-) Subsistema de evaluación de control.

En los tres subsistemas y sus respectivas variables e indicadores, se advierte una deficiencia crítica que pone en riesgo el desempeño de la empresa a mediano plazo. Se entenderá “deficiencia crítica” a la inexistencia planificada o normada de la dimensión bajo estudio.

**Tabla 4.1: RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO
 EN EL INGENIO MINERO AMANECER LTDA.**

MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO			EVALUACIÓN
SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO	Ambiente De Control	Acuerdos, compromisos y protocolos éticos	Deficiencia crítica
		Desarrollo del talento humano	
		Estilo de dirección	
	Direccionamiento Estratégico	Planes y programas	Deficiencia crítica
		Modelo de operación por procesos	
		Estructura organizacional	
	Administración Del Riesgo	Contexto estratégico	Deficiencia crítica
		Identificación del riesgo	
		Análisis del riesgo	
		Valoración del riesgo	
Políticas de administración del riesgo			
SUBSISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN	Actividades de Control	Políticas de operación	Deficiencia crítica
		Procedimientos	
		Controles	
		Indicadores	
		Manual de operación	
	Información	Información primaria	Deficiencia crítica
		Información secundaria	
		Sistemas de información	
	Comunicación Pública	Comunicación organizacional	Deficiencia crítica
		Comunicación informativa	
Medios de comunicación			

MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO			EVALUACIÓN
SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DE CONTROL	Autoevaluación	Autoevaluación de control	Deficiencia crítica
		Autoevaluación de gestión	
	Evaluación Independiente	Evaluación del sistema de control interno	Deficiencia crítica
		Auditoría interna	
	Planes De Mejoramiento	Plan de mejoramiento institucional	Deficiencia crítica
		Planes de mejoramiento por procesos	
		Planes de mejoramiento individual	

La matriz anterior, que sintetiza y sistematiza los resultados alcanzados, sirve de base para realizar un oportuno e imprescindible análisis de Fortalezas y Debilidades del sistema de control del Ingenio Minero Amanecer Ltda. por cada uno de los subsistemas analizados.

Tabla 4.2: FORTALEZA Y DEBILIDADES

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO	<p>Reconocimiento de la ausencia de un sistema de control normado.</p> <p>Se tiene un área física y el personal para la actividad contable.</p>	<p>Falta de planificación estratégica general y particular del área contable.</p> <p>Falta de normas éticas explícitas del área contable.</p> <p>Falta de procesos normados de inducción y desarrollo del talento en el área contable.</p> <p>Falta proceso normados de medición de riesgos contables.</p>
SUBSISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN	<p>Se cuenta con los libros, informes y estados financieros.</p> <p>La pequeña unidad contable permite un adecuado flujo de la comunicación y de la autoridad.</p>	<p>Falta un manual de procesos contables.</p> <p>Falta la definición de indicadores que permitan medir y evaluar el desempeño y los resultados del proceso contable.</p>
SUBSISTEMA DE CONTROL DE EVALUACIÓN	<p>El manejo de la información contable se realiza según normas de contabilidad.</p>	<p>Falta una evaluación cruzada de la información contable.</p> <p>Faltan planes para el mejoramiento del proceso contable en general y de la evaluación contable en concreto.</p>

4.6. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Al inicio de la presente investigación, se esbozó la siguiente hipótesis:

Para la optimización de la gestión en el Ingenio Minero Amanecer Ltda., se requiere de un sistema de control interno que contemple un esquema del plan estratégico de control interno, un diagnóstico del actual sistema de control interno, estudio de diferentes sistemas de control aplicados en el país, estándares de control, mecanismos de control interno y mecanismos de evaluación de la efectividad del sistema de control interno.

El estudio realizado permite confirmar la hipótesis planteada, la misma que sirve de base a la propuesta que se propone a continuación. Se hace claro que cada una de las dimensiones que forman parte de la hipótesis se ha visto ampliamente demostrada, como se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 4.3: COMPROBACIÓN DE LAS DIMENSIONES DE LA HIPÓTESIS

DIMENSIÓN	ESTADO
Plan estratégico de control interno.	La empresa no contempla. Se requiere un plan estratégico que sirve de guía para la formulación de un sistema de control interno.
Diagnóstico del actual sistema de control interno.	El diagnóstico muestra que la empresa no cuenta con un sistema de control efectivo y eficiente.
Estudio de diferentes sistemas de control aplicados en el país.	El estudio de otros ingenios muestra que esas empresas no cuentan con sistemas de control, hecho que podría confirmar que es un problema que afecta a todo el sector.
Estándares de control.	Se requiere fijar estándares de control que permitan la correspondiente medición y evaluación.
Mecanismos de control interno.	Se requiere que el sistema de control establezca específicos mecanismos de control.
Mecanismos de evaluación de la efectividad del sistema de control interno.	Finalmente, se requiere de mecanismos que evalúen la efectividad del sistema de control.

Cada una de estas dimensiones se constituye en la base de la propuesta de sistema de control que se describe a continuación.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN EN EL INGENIO MINERO AMANECER LTDA.

La presente propuesta se realiza con base en la aplicación de la entrevista a los ejecutivos del Ingenio Minero Amanecer LTDA., la encuesta aplicada a ejecutivos y personal contable de otros ingenios, al correspondiente análisis e interpretación de resultados, a los objetivos específicos propuestos y a la comprobación de la hipótesis que guía la presente investigación.

Esta propuesta no intenta ser un sistema de control completo y diseñado para una empresa que recién entra en operaciones, sino que incluye aquellos aspectos requeridos por la empresa y que permitirían superar las deficiencias alcanzadas y garantizar un óptimo desempeño contable.

El sistema de control interno que se propone tiene los siguientes componentes:

-) Esquema del plan estratégico de control interno.
-) Definición de estándares del sistema de control interno.
-) Mecanismos de control interno.
-) Mecanismos de evaluación de la efectividad del sistema de control interno.

5.1. ESQUEMA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE CONTROL INTERNO

El estudio realizado permite proponer el siguiente esquema que guíe la planificación estratégica del proceso de control interno. Establece el objetivo general contable que debería guiar las acciones estratégicas en cuanto a control interno.

Tabla 5.1: ESQUEMA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE CONTROL INTERNO

OBJETIVO GENERAL CONTABLE	ESTRATEGIAS	PLANES	PROGRAMAS	METAS	INDICADORES	RECURSOS
Contar con un sistema de control interno que garantice evaluar el desempeño contable de manera oportuna, rigurosa y proyectada, para una correcta toma de decisiones administrativas.	Optimizar el proceso de control interno a través de planes y programas concretos.	Completar los procesos y procedimientos de control interno con la inclusión de programas específicos que actualmente se encuentran ausentes.	Definir los estándares de control interno.	Contar con normas básicas de control interno.	Nivel de documentación de los procesos.	Humano, financiero, técnico y tecnológico.
			Establecer mecanismos de control interno.	Diseñar mecanismos de control claros, concretos y específicos.	Nivel de cubrimiento de riesgos.	
			Establecer mecanismos de medición de la efectividad del sistema de control interno.	Contar con mecanismos de evaluación del sistema de control interno.	Periodicidad de la aplicación de indicadores.	
					Nivel de documentación de los procesos.	

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se describen los programas propuestos que deberán ser aplicados por la empresa de manera urgente a fin de evitar ingresar en una situación riesgosa a mediano plazo.

5.2. ESTÁNDARES DE CONTROL INTERNO

5.2.1. Estándares cuantitativos

Se proponen siete estándares cuantitativos, es decir, sujetos a medición, a fin de contrastar resultados y metas, y así realizar ajustes oportunos y correctivos con relación a desviaciones o anomalías que puedan presentarse.

Tabla 5.2: ESTÁNDARES CUANTITATIVOS

ESTÁNDARES	INTERPRETACIÓN		FÓRMULA
Estándar de documentación de los procesos	Si R// = 100%	Excelente	$\frac{F}{P} \frac{dt}{ti} * 100$
	Si R// 90% 100%	Bueno	
	Si R// 80% 90%	Aceptable	
	Si R// 70% 80%	Regular	
	Si R// 70%	Malo	
Estándar de cubrimiento de riesgos	Si R// 100%	Excelente	$\frac{R}{R} \frac{c}{ti} * 100$
	Si R// 90% 100%	Bueno	
	Si R// 80% 90%	Aceptable	
	Si R// 70% 80%	Regular	
	Si R// 70%	Malo	
Estándar de periodicidad de la aplicación de indicadores	Si R// > 0 60 días	Excelente	$\frac{\text{Días de periodicidad}}{\text{No de aplicación}}$
	Si R// > 60 120 días	Bueno	
	Si R// > 120 180 días	Aceptable	
	Si R// > 180 días	Regular	
Estándar de aplicación de indicadores	Si R// = 100%	Excelente	$\frac{I_i}{I_i} \frac{a}{ti} * 100$
	Si R// 90% 100%	Bueno	
	Si R// 80% 90%	Aceptable	
	Si R// 70% 80%	Regular	
	Si R// 70%	Malo	

ESTÁNDARES	INTERPRETACIÓN		FÓRMULA
Estándar de la periodicidad de capacitaciones	Si R// > 0 90 días	Excelente	$\frac{\text{Días de periodicidad}}{\text{No de aplicación}}$
	Si R// > 90 120 días	Bueno	
	Si R// > 120 180 días	Aceptable	
	Si R// > 180 días	Regular	
Estándar del incremento de conocimiento	Si R// = 100%	Excelente	$\frac{C_{ó1} \quad \text{ii} \quad - C_{ó1} \quad \text{ii}}{C_{ó1} \quad \text{ii}} * 100$
	Si R// 75% 100%	Bueno	
	Si R// 50% 75%	Aceptable	
	Si R// 25% 50%	Regular	
	Si R// 25%	Malo	
Estándar de la periodicidad de reconocimientos	Si R// > 0 90 días	Excelente	$\frac{\text{Días de periodicidad}}{\text{Capacitaciones totales}}$
	Si R// > 90 120 días	Bueno	
	Si R// > 120 180 días	Aceptable	
	Si R// > 180 días	Regular	

Fuente: Elaboración propia.

5.2.2. Estándares cualitativos

Los siguientes estándares cualitativos intervienen en el proceso de control interno. Si bien forman parte de estándares conocidos en el ámbito contable, el objetivo de este acápite es presentar aquellos que la empresa no contempla, que incluye de forma ineficiente o que debe incluir como parte de un sistema de control interno.

5.2.2.1. Ambiente de Control

El ambiente del control interno se halla formado por las características organizacionales que forman parte de la estructura y de la dinámica organizacional. Veamos aquellas que la empresa requiere ajustar o implementar:

Misión. Es la razón de ser de la organización. Sin una misión, claramente definida y comunicada, una organización puede ir a la deriva, como parece que ocurre en este caso. Por ello, la empresa debe establecer una misión para dar un sentido de dirección y propósito a todos los empleados, independientemente de su posición, y proporcionar una guía a la tomar decisiones, principalmente contables.

-)] Es importante que la Gerencia defina y comunique a los empleados la misión de la organización y explicar cómo sus trabajos contribuyen a cumplir esa misión.

Gerencia. Es el órgano ejecutivo de la empresa. Áreas críticas en las que debe intervenir:

-)] Diseñar, aprobar y monitorear la misión y el plan estratégico de la organización.
-)] Establecer, practicar y monitorear los valores y el código ético de la organización.
-)] Supervisar las decisiones y acciones de control interno.
-)] Establecer el estilo general de gestión, la filosofía y la forma de gestionar.
-)] Dirigir la supervisión de la gestión de los procesos clave del negocio.

Valores éticos. Contribuyen a un adecuado ambiente de control interno. Los valores éticos son las normas de comportamiento que forman el marco de conducta de los empleados. Los valores éticos guían al personal cuando toma decisiones.

El personal de una empresa tiene integridad personal y profesional cuando se adhiere a valores éticos. Si bien es responsabilidad de la administración establecer y comunicar los valores éticos de la empresa, es responsabilidad de todos demostrar integridad. En el caso específico, la Gerencia debe promover las siguientes actitudes:

-)] Compromiso con la honestidad y la equidad.
-)] Reconocimiento y cumplimiento de las normas institucionales.
-)] Respeto por la empresa.
-)] Liderazgo con el ejemplo.

-) Compromiso con la excelencia
-) Respeto a la autoridad.
-) Respeto por los derechos de los empleados.
-) Conformidad con las normas profesionales en general, y por las normas contables en particular.
-) Definición de un código de conducta.
-) Cumplir con los valores éticos y el código de conducta de la empresa.
-) Recompensar el compromiso de los empleados con los valores éticos de la empresa.
-) Establecer métodos para denunciar violaciones éticas.
-) Hacer cumplir consistentemente las prácticas disciplinarias para todas las violaciones éticas.

Filosofía y estilo de gestión. Refleja las creencias básicas de la dirección sobre cómo deben gestionarse las personas y las actividades de una empresa. La Gerencia General y los responsables del área contable en particular deben practicar un estilo y una filosofía más efectivos, asegurándose de que reflejen los valores éticos de la empresa y afecten positivamente la moral del personal.

La filosofía y el estilo de la Gerencia en cuanto al control contable debe demostrarse en áreas tales como:

-) Excelencia y pulcritud en cuanto al manejo de la documentación contable.
-) Actitud hacia la tecnología de la información y las funciones contables.
-) Apoyo positiva y proactiva ante las evaluaciones internas y externas.

Competencia. Es la habilidad, conocimiento y capacidad para realizar tareas. La responsabilidad de garantizar la competencia contable de los responsables debe comenzar con el establecimiento de políticas y prácticas de recursos humanos adecuada. con urgencia:

-) Establecer niveles de conocimiento y habilidad requeridos para cada puesto.
-) Verificar la cualificación de los candidatos a puestos de trabajo.
-) Contratar y promover solo a aquellos con los conocimientos y habilidades requeridos.
-) Establecer programas de formación que ayuden a los empleados a aumentar sus conocimientos y habilidades.
-) Garantizar el equipamiento técnico y tecnológico necesarios, así como manuales de políticas, procesos y procedimientos, así como las herramientas y el apoyo que necesitan para realizar sus tareas.

Actitud de apoyo. La Gerencia debe tener una actitud de apoyo hacia el control interno que influye sobre toda la organización. Esta actitud debe hacer énfasis en los siguientes aspectos:

-) Apoyo para la realización de autoevaluaciones de control y auditorías internas y externas.
-) Capacidad de respuesta a los problemas planteados como resultado de las evaluaciones y auditorías.
-) Educación continua para asegurar que todos entiendan la importancia del sistema de control interno y sus características.

Estructura organizacional. Contar con un organigrama, fijo y normado, proporcionará a la empresa una imagen clara de las relaciones de autoridad y responsabilidad entre funciones. Permitirá, además, que los empleados entiendan a la empresa como un todo articulado.

-) Urge que exista una supervisión regular sobre la distribución y cumplimiento de las funciones, así todos serán conscientes de sus deberes y responsabilidades.

5.2.2.2. Comunicación

La comunicación es el intercambio de información útil con el objetivo de una correcta y oportuna toma de decisiones.

La información en general y la información contable en particular es útil cuando es oportuna, suficientemente detallada y apropiada para el usuario. Por ello, es importante que la empresa establezca canales de comunicación que cumplan con las siguientes labores:

-) Proporcionar información oportuna, sobre todo si es crítica.
-) Informar a los empleados sobre sus deberes y responsabilidades.
-) Transmitir el mensaje de que las responsabilidades de control interno son importantes y que deben tomarse en serio.
-) Manejo pulcro y ordenado de la información contable.

5.2.2.3. Evaluación y gestión del riesgo

Todo riesgo debe ser evaluado y gestionado de manera efectiva y oportuna para identificar, evaluar y monitorear aquellos eventos que amenazan el cumplimiento de la misión de la organización. Los responsables del control interno deben discriminar los diferentes riesgos, decidir si acepta un riesgo en específico, reducir el riesgo a un nivel aceptable o evitarlo.

Para ello, es importante que la gerencia se asegure de haber identificado todos los objetivos operativos y de control en toda la organización y de tomar decisiones orientadas en los siguientes términos:

-) Promover operaciones ordenadas, económicas, eficientes y efectivas, y producir productos y servicios de calidad consistentes con la misión de la organización.
-) Asegúrese de que el acceso a los archivos, manuales o electrónicos esté restringido al personal autorizado.
-) Correlacionar los objetivos operativos y de control con todos los riesgos asociados con cada objetivo.
-) Evaluar cada riesgo identificado en términos de su impacto y su probabilidad de ocurrencia.
-) Brindar orientación a los gerentes de toda la organización para ayudarlos a evaluar el nivel y los tipos de riesgo que son aceptables y no aceptables.
-) Prevenir el riesgo o reducirlo a un nivel aceptable.

5.2.2.4. Actividades específicas de control

Las actividades de control son herramientas, tanto manuales como automatizadas, que ayudan a identificar, prevenir o reducir los riesgos que pueden impedir el logro de los objetivos de la organización. En las actuales condiciones, es urgente que la gerencia establezca actividades de control efectivas y eficientes. Entre los más importantes, destacan:

Documentación. Debe contarse con documentación, física y/o electrónica, adecuada ordenada y al día, a fin de que permita una correcta toma de decisiones. Algunas características que deben ajustarse:

-) La documentación debe ser completa, precisa y registrada a tiempo.
-) La documentación debe tener un propósito claro y estar en un formato utilizable que aumente la eficiencia y eficacia de la organización.
-) La documentación debe permitir a los gerentes rastrear cada transacción desde su inicio hasta su finalización.

-) La documentación sobre políticas y procedimientos es fundamental para las operaciones diarias de una organización. Proporcionan una dirección específica y ayudan a formar la base para las decisiones que se toman a diario en todos los niveles.
-) Finalmente, debe recordarse que la documentación del sistema de control interno incluir la estructura, las políticas, las unidades evaluables, los objetivos de control y las actividades de control de la organización.

Aprobación y autorización. La gerencia debe determinar qué elementos requieren aprobación en función del nivel de riesgo para la organización sin dicha aprobación. La gerencia debe documentar claramente su aprobación.

Por su parte, la autorización es el poder que la administración otorga a los empleados para llevar a cabo ciertas funciones, con base en la aprobación recibida de los supervisores. La gerencia debe asegurarse que las condiciones y los términos de las autorizaciones estén claramente documentados y comunicados, y que las transacciones significativas sean aprobadas y ejecutadas solo por personas que actúen dentro del alcance de su autoridad.

Verificación. Es una actividad de control que permite a la gerencia garantizar que las actividades se realicen de acuerdo con las directivas. Es urgente que la gerencia determine qué debe verificarse, en función del riesgo para la organización si no hubiera verificación.

La gerencia debe comunicar claramente y documentar estas decisiones a los responsables de realizar las verificaciones.

Supervisión. Aquí es importante que el personal responsable realice las siguientes funciones:

-) Monitorear, revisar y aprobar las diferentes labores.
-) Proporcionar la orientación y la capacitación necesarias para ayudar a minimizar los errores.
-) Comunicar claramente las funciones y responsabilidades asignadas a quienes realizan las actividades.

Asignación de tareas. Es importante que se reevalúe la asignación de tareas a fin de que quede claro qué hace cada uno. Al asignar las tareas y responsabilidades clave, la administración puede reducir el riesgo de error, desperdicio o de actos ilícitos.

Protección de activos. Tomando en cuenta los hallazgos de esta investigación, la Gerencia debe proteger el equipo, la información, los documentos y otros recursos de la organización que podrían ser utilizados indebidamente, dañados o robados.

Informes. Debe cultivar la cultura del informe, medio idóneo para transmitir información. Además, la presentación de informes ayuda a promover la rendición de cuentas por las acciones y decisiones realizadas.

Tecnología de la información. Es importante implementar:

-) Herramientas de encriptación, protocolos o características similares de aplicaciones de software que protegen información confidencial o sensible de personas no autorizadas.
-) Funciones de copia de seguridad y restauración de aplicaciones de software que reducen el riesgo de pérdida de datos.
-) Software de protección (antivirus, antimalware y otros).
-) Contraseñas que restringen el acceso de los usuarios a redes, datos y aplicaciones.

5.2.2.5. Supervisión

Dados los resultados alcanzados, la gerencia debe enfocar los esfuerzos de monitoreo en el control interno. Para ello, todos los empleados deben comprender la misión, los objetivos, los niveles de tolerancia al riesgo y sus propias responsabilidades en la empresa. Todo el personal tiene alguna responsabilidad de seguimiento, pero esta responsabilidad en profundidad y alcance dependiendo si se es empleado, supervisor, mando medio o ejecutivo.

5.3. MECANISMOS DE CONTROL INTERNO

Tomando en cuenta la situación de la empresa, se proponen dos tipos de mecanismos de control interno:

-) Políticas críticas de control.
-) Mecanismos específicos de control.

5.3.1. Políticas críticas de control

El estudio realizado y los resultados obtenidos permiten proponer 10 políticas críticas que deberían implementarse con urgencia:

1. Debe garantizarse que todo el personal que cumpla funciones contables y financieras responda al perfil requerido para ese cargo.
2. Debe establecerse un código de ética, debido a que sirve de guía para desempeño de las operaciones diarias del área y debe ser de obligatorio cumplimiento.
3. Debe asegurarse de que existe claridad con relación a los niveles de autoridad y responsabilidad.

4. Debe cumplirse con las actividades del área contable en las fechas establecidas y cuando se genera la operación.
5. Debe actualizarse la formación técnica y tecnológica del personal contable y financiero.
6. Debe asegurarse de que la documentación esté al día, ordenada, archivada y adecuadamente respaldada.
7. Debe contarse con todos los recursos para desarrollar las actividades.
8. Debe garantizarse que los funcionarios del área contable sean responsables del uso correcto y adecuado de los bienes muebles, del equipo informático y otros.
9. Deben establecerse mecanismos para que los integrantes del área contable optimicen el tiempo correspondiente a su jornada laboral.
10. Debe asegurarse que todos los funcionarios del área contable entienden que son responsables del correcto funcionamiento del control interno, acatando los principios básicos de autocontrol y autorregulación en los procedimientos y actividades realizadas.

5.3.2. Mecanismos de control y mecanismos de evaluación

Con base en la situación de la empresa, se sugiere aplicar los siguientes mecanismos de control y mecanismos de evaluación, los cuales son presentados a continuación en forma de tablas de análisis crítico del proceso contable y del proceso financiero.

A continuación, se presentan dos tablas en las cuales se describen los mecanismos de control que se proponen, tanto para los procesos contables como para el análisis financiero, junto a los mecanismos de evaluación de esos controles.

5.3.2.1. Mecanismos de control y evaluación del proceso contable

Tabla 5.3: MECANISMOS DE CONTROL Y EVALUACIÓN DEL PROCESO CONTABLE

ACTIVIDAD	RIESGO	MECANISMOS DE CONTROL	MECANISMOS DE EVALUACIÓN
Identificación	Asiento erróneo de operaciones contables.	Comprobar que exista relación entre los soportes y la operación.	Registrar los documentos con marca de verificación.
	Falta de reconocimiento de las operaciones contables.	Solicitar información diaria de los hechos económicos de la empresa.	Consultar a los responsables de cada unidad de trabajo.
		Contrastar información interna contable con información de terceros (proveedores, entidades financieras, clientes, acreedores, otros).	Consultar de forma aleatorias a terceros.
Clasificación	Sobrestimación de ingresos y activos.	Realizar revisiones y reclasificaciones.	Registrar los documentos con marca de verificación.
	Subestimación de costos, gastos y pasivos.	Verificar que los documentos cumplan con la normativa vigente.	
	Falta de registro.	Realizar conciliaciones de cuentas de la entidad.	Revisar las conciliaciones.
		Verificar que toda operación se halle documentada.	Registrar el cumplimiento con firma de los responsables.
	Alteración de información	Comprobar que la numeración de los soportes contables tenga un orden consecutivo.	Revisar con firma de cumplimiento.
Realizar copias de seguridad diarias.			
Ajustes y reclasificaciones	Cambiar registros correctos.	Revisar cuentas antes de realizar ajustes.	Registrar los documentos con marca de verificación.
		Contrastar estados de cuentas antes y después de ajustes y reclasificaciones.	
	Usar información equivocada.	Revisar la validez de la información contable.	
Estados financieros	Reportar resultados económicos incorrectos.	Contrastar estados financieros con los saldos de cada cuenta.	Registrar los documentos con marca de verificación.
Comunicación de Estados Financieros	Presentar información deficiente.	Verificar la calidad de la información antes de ser comunicada.	Registrar los documentos con marca de verificación.

Fuente: Elaboración propia.

5.3.2.2. Mecanismos de control y evaluación del análisis financiero

Tabla 5.4: MECANISMOS DE CONTROL Y EVALUACIÓN DEL ANÁLISIS FINANCIERO

ACTIVIDAD	RIESGO	MECANISMOS DE CONTROL	MECANISMOS DE EVALUACIÓN
Determinar los objetivos de análisis	Fijar objetivos incorrectos.	Verificar planes y objetivos empresariales.	Registrar los documentos con marca de verificación.
Búsqueda y obtención de información	No tener información requerida.	Archivar diariamente la documentación contable.	Registrar los documentos con marca de verificación.
Evaluar la información	Ignorar errores en la información de análisis.	Contar con una guía de la información de análisis.	Registrar los documentos con marca de verificación.
		Realizar un recuento cruzado de la información de análisis.	
	Realizar cálculos errados.	Revisión contable.	
Analizar e interpretar resultados	Analizar e interpretar de forma errónea los resultados.	Analizar los datos y contrastarlos con el desempeño contable.	Elaborar acta de verificación.
Generar informes	Emitir informe erróneo.	Verificar la validez y confiabilidad de documentos.	Revisar y certificar de forma permanente.

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

6.1.1. Conclusiones por el Objetivo Específico 1

Objetivo Específico 1	Elaborar un esquema de Plan Estratégico del Sistema de Control Interno.
------------------------------	---

El estudio permitió constatar la ausencia de un Sistema de Control efectivo y eficiente. Por esta razón, se planteó la necesidad de diseñar un Sistema de Control que subsane las deficiencias alcanzadas. Para el efecto, se propuso un Esquema de Plan Estratégico de Sistema de Control, guiado por el siguiente Objetivo General Contable:

Contar con un sistema de control interno que garantice evaluar el desempeño contable de manera oportuna, rigurosa y proyectada, para una correcta toma de decisiones administrativas.

El Esquema propuesta cuenta, además, con la descripción de las estrategias, planes, programas, metas, indicadores y recursos.

6.1.2. Conclusiones por el Objetivo Específico 2

Objetivo Específico 2	Realizar un diagnóstico del actual sistema de control interno.
------------------------------	--

Mediante la aplicación de una entrevista al personal ejecutivo y contable de la empresa, se llegaron a las siguientes conclusiones:

- J La empresa no cuenta con un sistema de control efectivo y eficiente.
- J No se conoce con la profundidad debida qué es un sistema de control ni cuál es su importancia.
- J Se prioriza la gestión por experiencia, antes que la gestión por conocimiento.
- J La empresa no tiene un conocimiento cabal sobre su desempeño administrativo y financiero.
- J Sin un sistema de control, la empresa puede mantenerse en el mercado hasta que sus pérdidas sean insostenibles.

6.1.3. Conclusiones por el Objetivo Específico 3

Objetivo Específico 3	Estudiar diferentes sistemas de control aplicados en el país.
------------------------------	---

Se aplicó una encuesta a ingenios mineros similares a la empresa de estudio. Se alcanzaron las siguientes conclusiones del sector que confirman los hallazgos en el ingenio de estudio:

- J Se desconoce qué es y cuál es la importancia de un Sistema de Control Interno.
- J La gestión se realiza según la experiencia.
- J Se desconoce la importancia de los documentos de gestión y de control.
- J No se conoce la importancia del establecimiento de objetivos estratégicos.
- J Las empresas saben que tienen problemas administrativos y financieros, pero no tienen los conocimientos como para identificarlos y plantear soluciones concretas a cada uno de ellos.

6.1.4. Conclusiones por el Objetivo Específico 4

Objetivo Específico 4	Definir los estándares de control que permitan evaluar la eficacia, eficiencia y economicidad de las operaciones.
------------------------------	---

A fin de contar con estándares que puedan ser sujetos a evaluación, medición y control, se establecieron siete estándares cuantitativos y cinco estándares cualitativos.

Tabla 6.1: ESTÁNDARES DE CONTROL

ESTÁNDARES CUANTITATIVOS	ESTÁNDARES CUALITATIVOS
<ul style="list-style-type: none">) Estándar de documentación de los procesos.) Estándar de cubrimiento de riesgos.) Estándar de periodicidad de la aplicación de indicadores) Estándar de aplicación de indicadores.) Estándar de la periodicidad de capacitaciones.) Estándar del incremento de conocimiento.) Estándar de la periodicidad de reconocimientos. 	<ul style="list-style-type: none">) Ambiente de control) Comunicación) Evaluación y gestión del riesgo) Actividades específicas de control) Supervisión

6.1.5. Conclusiones por el Objetivo Específico 5

Objetivo Específico 5	Establecer mecanismos de control interno.
------------------------------	---

Se establecieron dos tipos de mecanismos de control interno:

-) 10 políticas críticas de control que deberían implementarse con urgencia.

-)] Mecanismos de control interno tanto para los procesos contables como para el análisis financiero.

6.1.6. Conclusiones por el Objetivo Específico 6

Objetivo Específico 6	Establecer mecanismos de evaluación de la efectividad del sistema de control interno.
------------------------------	---

Con fines didácticos, se incluyeron estos mecanismos de evaluación junto a los mecanismos de control. Destacan los siguientes mecanismos evaluativos:

-)] Registrar los documentos con marca de verificación.
-)] Consultar a los responsables de cada unidad de trabajo.
-)] Consultar de forma aleatorias a terceros.
-)] Elaborar acta de verificación.

6.2. RECOMENDACIONES

Debido a que se trata de una empresa donde la Gerencia y el personal contable no cuentan con conocimientos profundos y actualizados en cuanto a Sistemas de Control, se plantean las siguientes recomendaciones:

-) Contratar un consultor externo que pueda hacerse cargo de la aplicación del presente Sistema de Control Interno.
-) Con base en ese consultor y/u otras iniciativas, capacitar de forma urgente al personal ejecutivo y contable en cuanto a sistemas de control en general, y al sistema de control propuesto.
-) Luego de esa capacitación, se recomienda elaborar documentos de gestión básicos a fin de que pueda existir sinergia con la aplicación del presente Sistema de Control Interno: misión, visión, plan estratégico, manual de funciones, manual de inducción, etc.
-) Establecer un cronograma de acciones a fin de que el personal externo pueda readecuar la empresa con base en el presente Sistema de Control Interno.

BIBLIOGRAFÍA

1. Anzuátegui, J. (2016). *Sistema de Control Interno para el área financiera*. Quito: Universidad Central del Ecuador.
2. Asociación Española para la Calidad. (2016). *COSO*. Madrid: AEC.
3. Barquero, M. (2013). *Manual práctico de control interno. Teoría y aplicación práctica*. Barcelona: PROFIT.
4. Bernal, C. (2016). *Metodología de la Investigación*. México: Pearson Educación.
5. Cardiole, J. (2013). *Controles y controles*. Buenos Aires: Auditor SDG.
6. Carlon, K. (2013). *Optimizar y adaptar*. México: Claroscuro.
7. Casas, J., Repullo, J., & Donado, J. (2013). *La encuesta como técnica de investigación*. Madrid: ELSEVIER.
8. Catácora, F. (2016). *Sistemas y Procedimientos Contables*. México: Mc-Graw Hill.
9. Catuche, D., & Benavides, M. (2017). *Diseño de un sistema de control interno para la compañía Logística Internacional*. Cali: Pontificia Universidad Javeriana.
10. CESDASH. (2012). *La diferencia en entre dirigir, gestionar y administrar*. México: CESDASH.
11. Chacón, W. (2012). *El control interno como herramienta fundamental contable y controladora de las organizaciones*. Madrid: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.
12. Committee of Sponsoring Organization of the Adway Commission. (2004). *Enterprise Risk Management - Marco Integrado*. Florida: COSO.
13. Contraloría General de la República del Perú. (2014). *Marco Conceptual de Control Interno*. Lima: Contraloría General de la República del Perú.
14. Coopers & Lybrand. (2017). *Los Nuevos Conceptos del Control Interno*. Londres: Coopers & Lybrand.
15. Cruz, M. (2014). *Sistema de Control Interno para mejorar la gestión en el Área de Ventas*. Trujillo: UNT.
16. Dámaso, H. (2010). *Control interno*. Bogotá: JJ SRL.

17. De la Peña, A. (2011). *Auditoría – Un enfoque Práctico*. Madrid: Paraninfo S.A.
18. Deming, E. (2001). *Calidad, Productividad y Competitividad: la salida de la crisis*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
19. Díaz-Bravo, L., Torruco, U., Martínez, M., & Varela, M. (2013). *La entrevista, recurso flexible y dinámico*. México: UNAM.
20. Estupiñan, R. (2015). *Administración de riesgos E.R.M. y la auditoría interna*. Bogotá: PUJ.
21. Folgueiras, P. (2018). *La entrevista*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.
22. Fonseca, L. (2011). *Sistema de Control Interno para Organizaciones*. Bogotá: IICO.
23. García, M. (2013). *Métodos y técnicas de investigación*. Madrid: Alianza Universidad Textos.
24. Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2015). *Metodología de la Investigación*. México DF: McGraw-Hill.
25. Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2015). *Metodología de la Investigación*. México DF: McGraw-Hill.
26. Ingenio Minero Amanecer Ltda. (2011). *Testimonio de Constitución 648/2011*. Oruro: Ingenio Minero Amanecer Ltda.
27. Kents, H. (2012). *Secretos de la gestión*. Buenos Aires: Tovar.
28. Leonard, W. (2010). *Auditoría Administrativa. Evaluación de métodos y Eficiencia Administrativa*. México: Diana.
29. Mantilla, S. (2017). *Control Interno – Informe COSO*. Bogotá: ECOE.
30. Marinelli, T. (2017). *Control interno, importancia y riesgos*. Roma: Giacomo.
31. Melania, T. (2011). *Técnicas de investigación documental*. Buenos Aires: San Pablo.
32. Mertens, L. (2010). *Research and evaluation in education and psychology: integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.

33. Miles, E., Soske, S., Martens, F., Beston, C., Harris, C., & Garcia, J. (2013). *Control Interno - Marco Integrado*. Madrid: Instituto de Auditores Internos de España.
34. *Minuta de Constitución de la Sociedad de Responsabilidad Limitada*. (s.f.).
35. Moore, M. (2005). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Madrid: PAIDÓS IBÉRICA.
36. Moreno, F. (2011). *El control interno*. México: Trillas.
37. Moreno, P. (2010). *Fundamentos del Control Interno*. México: Ediciones Thomson.
38. Perdomo, A. (2015). *Fundamentos de control interno*. México: Thompson.
39. Pérez, J. (2017). *Control interno para la eficiencia administrativa de las empresas tercerizadoras del sector eléctrico de la región central del país*. Huancayo: Universidad Nacional del Centro del Perú.
40. Perreault. (2014). *Minería, agua y justicia social en los Andes*. La Paz: Fundación PIEB.
41. Poch, R. (2010). *Manual de control interno*. Barcelona: Gestión 2000.
42. Saldaña, L. (2015). *Minería en la región andina*. Lima: Estudios mineros.
43. Santillana, J. (2012). *Auditoria Interna Integral*. México: Thompson.
44. Servicio Geológico Minero. (2016). *Minería en Bolivia*. La Paz: SERGEOMIN.
45. Sierra, R. (2014). *Ciencias sociales, epistemología, lógica y metodología*. Madrid: Paraninfo.
46. Universidad ESAN. (2015). *Cinco técnicas de análisis económico-financiero para las empresas*. Lima: Universidad ESAN.
47. Vilorio, N. (2016). *Factores que inciden en el sistema de control interno de una organización*. Bogotá: Andes.

ANEXO 1: ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL Y ENCARGADO DE CONTABILIDAD DEL INGENIO MINERO AMANECER LDTA

-) Según su criterio, ¿cómo define al proceso de Control Interno?
-) ¿Usted tiene conocimiento acerca de la importancia que tiene un Sistema de Control Interno en una empresa?
-) ¿Cree usted que el diseño de un Sistema de Control Interno mejoraría la situación de la empresa?
-) ¿Conoce usted en qué consiste un Sistema de Control Interno?
-) ¿Se ha implementado en algún momento en la empresa un Sistema de Control Interno?
-) ¿Cree que la implantación de un Sistema de Control Interno mejoraría la productividad de la empresa?
-) ¿En la empresa se ha desarrollado algún sistema de control Interno anteriormente?
-) ¿De qué manera cree usted que aportaría la creación de un Sistema de Control Interno en la empresa?
-) ¿La empresa cuenta con objetivos estratégicos?
-) ¿Cree usted que es importante contar como empresa con metas y objetivos financieros y administrativos?
-) ¿Qué tipo de problemas de índole financiero tiene la empresa? ¿Podría describirlos?
-) ¿Qué tipo de problemas de índole administrativo tiene la empresa? ¿Podría describirlos?
-) ¿Cómo planifica las actividades a realizarse en la empresa?
-) ¿Se definieron objetivos y metas a corto y largo plazo dentro de la empresa?
-) ¿Piensa usted que los valores éticos y profesionales son la base para una buena administración?
-) ¿Conoce usted si la empresa cuenta con un manual de funciones que define las responsabilidades que debe asumir?

-) ¿Se realizan capacitaciones al personal que trabaja en la empresa?
-) ¿El personal que trabaja en la empresa tiene experiencia suficiente para cumplir con las obligaciones en forma satisfactoria?
-) ¿Cómo se cerciora la empresa que los empleados conocen sus responsabilidades y funciones?
-) Para efectos de asegurar registros exactos de las cantidades reales de los insumos (reactivos), ¿con qué frecuencia se realizan inventarios físicos?
-) Para efectos de asegurar registros exactos de las cantidades reales de los activos fijos, ¿con qué frecuencia se realizan inventarios físicos?
-) Mencione fortalezas y debilidades que usted percibe en la empresa.

ANEXO 2: ENCUESTA PARA EJECUTIVOS Y PERSONAL CONTABLE DE INGENIOS MINEROS

Categorías:

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo

1. Conozco qué es un Sistema de Control Interno.
2. Conozco la importancia de un Sistema de Control Interno.
3. Conozco las características de un Sistema de Control Interno.
4. Conozco el impacto de un Sistema de Control Interno.
5. En el pasado la empresa contaba con un Sistema de Control.
6. Actualmente la empresa cuenta con un Sistema de Control.
7. La empresa cuenta con objetivos estratégicos.
8. Es importante que la empresa tenga objetivos financieros y administrativos.
9. La empresa no tiene problemas financieros de importancia.
10. La empresa no tiene problemas administrativos de importancia.
11. La empresa cuenta con planes estratégicos.
12. La empresa cuenta con objetivos y metas a corto y largo plazo.
13. Los valores éticos y profesionales son la base para una buena administración.
14. La empresa cuenta con un manual de funciones.
15. La empresa realiza capacitaciones de su personal.
16. El personal que trabaja en la empresa tiene experiencia suficiente como para cumplir con sus obligaciones en forma satisfactoria.
17. La empresa tiene un adecuado programa de inducción.
18. La empresa realiza permanentes inventarios físicos.
19. Describo las principales fortalezas de la administración.
20. Describo las principales debilidades de la administración